

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Zhodnocení motivačního systému ve společnosti Pekárna Racek, s. r. o.

Assesment of Employee Motivation System in the Pekárna Racek, s. r. o. Company

Student: Bc. Ludmila Pavelková

Vedoucí diplomové práce: Doc. PhDr. Iva Kirovová, PhD

Ostrava 2016

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ludmila Pavelková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Zhodnocení motivačního systému zaměstnanců ve společnosti Pekárna Racek, s. r. o.**
Assessment of Employee Motivation System in the Pekárna Racek, s. r. o. Company

Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska motivačních systémů
3. Charakteristika společnosti
4. Analýza stávajícího motivačního systému zaměstnanců ve společnosti Pekárna Racek, s. r. o.
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk et al. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Iva Křiváková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci zpracovala samostatně, včetně příloh a uvedla v ní všechny použité literární a odborné zdroje v souladu s právními i univerzitními předpisy a směrnicemi.

V Ostravě dne 15. července 2016


podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé práce Doc. PhDr. Ivě Kirovové, PhD. a paní personalistce ve společnosti Pekárna Racek s. r. o., za cenné rady, trpělivost a čas, který mi věnovaly při zpracování této diplomové práce. Ráda bych také poděkovala své rodině a přátelům za podporu a pochopení v průběhu celého mého studia.

Obsah

1	ÚVOD.....	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVAČNÍCH SYSTÉMŮ	7
2.1	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
2.1.1	Vývojové fáze práce s lidskými zdroji.....	7
2.2	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	8
2.3	MOTIVACE	9
2.3.1	Vymezení základních pojmů	9
2.3.2	Zdroje motivace.....	10
2.3.3	Obecné teorie motivace.....	10
2.3.4	Teorie motivace pracovní jednání	12
2.4	MOTIVAČNÍ SYSTÉMY	12
2.5	ČÁSTI MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU.....	14
2.5.1	Odměňování	14
2.5.2	Firemní kultura	14
2.5.3	Vztahy na pracovišti	14
2.5.4	Možnost rozvoje	15
2.5.5	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	16
2.6	ODMĚŇOVÁNÍ	16
2.6.1	Mzdové formy.....	16
2.6.2	Zaměstnanecké výhody	18
2.6.3	Cafeteria systém.....	21
2.7	FLUKTUACE	22
2.7.1	Příčiny fluktuace	22
2.7.2	Důsledky fluktuace	23
2.7.3	Míra fluktuace	23
2.8	METODY ZKOUMÁNÍ	24
2.8.1	Dotazník	24
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	27
3.1	SITUACE NA TRHU PRÁCE VE MĚSTĚ PŘEROV	28
3.2	ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI	28
3.3	FLUKTUACE VE FIRMĚ	29
4	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PEKÁRNA RACEK, S. R.O. 30	
4.1	POPIS VYBRANÝCH STIMULŮ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY	30

4.2	SESTAVENÍ DOTAZNÍKU A PRŮBĚH ŠETŘENÍ	32
4.3	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	34
4.3.1	<i>Analýza jednotlivých otázek v dotazníku</i>	<i>35</i>
4.4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ	58
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	60
5.1	DOPORUČENÍ ZÁVISLÁ NA FINANČNÍCH MOŽNOSTECH FIRMY	60
5.1.1	<i>Poukázky na Vánoce dle vlastního výběru</i>	<i>60</i>
5.1.2	<i>Příspěvek na penzijní připojištění</i>	<i>60</i>
5.1.3	<i>Prémie</i>	<i>62</i>
5.2	ZKVALITNĚNÍ KOMUNIKACE MEZI VEDENÍM, PERSONÁLNÍM ODDĚLENÍM A ZAMĚSTNANCI	62
5.2.1	<i>Informační tabule</i>	<i>62</i>
5.2.2	<i>Pravidelné porady s přímými nadřízenými</i>	<i>62</i>
5.2.3	<i>Schránka připomínek</i>	<i>63</i>
6	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM ZKRATEK	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM GRAFŮ	70
	SEZNAM TABULEK	71
	SEZNAM PŘÍLOH	3
	PŘÍLOHY	1

1 Úvod

Podniky v dnešní době se více zaměřují na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a s tím i související výkonnost. Souvisí s tím samozřejmě řízení lidských zdrojů, o které se stále více firmy zajímají. Lidský kapitál je drahý a patří k nejvýkonnějším kapitálům v celé organizaci.

V dnešní době si téměř každý přeje takovou práci, aby ho bavila a naplňovala. Tento fakt zapříčiňuje to, že každý člověk neustále hledá lepší a lepší práci, či lepší podmínky v současné práci. Jinak se může stát, jak již bylo řečeno, že budou hledat jiné zaměstnání s lepšími podmínkami. Motivace se týká všech zaměstnanců v organizaci a to od manažerů až po dělníky ve výrobě.

Motivačních možností máme hned několik, zahrnují jak finanční tak nefinanční způsoby, které se většinou vzájemně doplňují. Každý podnik má svůj motivační systém, mnohdy se však stává, že je spíše demotivační. Vypracovat funkční motivační systém je poměrně obtížné, jelikož každého motivuje něco jiného a každý má jiné priority a standardy.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení motivačního systému zaměstnanců ve firmě Pekárna Racek, s. r. o., spokojenost zaměstnanců v této firmě a navržení případných zlepšení tohoto systému.

Diplomová práce se zabývá zejména motivací, motivačním systémem a fluktuací zaměstnanců. Rozdělena je celkem na šest částí - úvod, teoretická východiska motivačního systému, charakteristika analyzované společnosti, analýza současného motivačního systému firmy, návrhy a doporučení, poslední částí je závěr. V teoretické části jsou vysvětlovány základní pojmy řízení lidských zdrojů, motivace, motivačního systému, fluktuace a problematiky metodiky šetření.

Praktická část je zaměřena na firmu Pekárna Racek s.r.o. Součástí je analýza současného motivačního systému této firmy, odměňování a zaměstnaneckých výhod. Vzhledem k tématu této diplomové práce je zde aplikována metoda dotazníkové šetření. Prostřednictvím dotazníkového šetření je zjišťováno, jak jsou zaměstnanci firmy spokojeni s motivačním systémem v organizaci, jaké jsou jejich priority. Otázky v dotazníku jsou tvořeny na základě nynějšího motivačního systému organizace, za asistence personalistky tohoto podniku. Další částí diplomové práce je analýza a

interpretace výsledků. Z výsledků analytické části práce souvisí návrhy a doporučení pro zlepšení nebo změnu motivačního systému.

2 Teoretická východiska motivačních systémů

K teoretickým východiskům motivačního systému se řadí řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, základní pojmy k motivaci zaměstnanců, teorie motivace, části motivačního systému (odměňování, firemní kultura, vztahy na pracovišti, rozvoj zaměstnanců, bezpečnost a ochrana zdraví při práci). S motivací zaměstnanců také úzce souvisí fluktuace.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

2.1.1 Vývojové fáze práce s lidskými zdroji

Termíny personalistika či personální práce se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace bez ohledu na to, o jakou koncepci, systém či vývojovou fázi tohoto řízení se jedná. Personální administrativa, řízení a řízení lidských zdrojů označují právě jednotlivé fáze vývoje personální práce. (Koubek, 2003):

a) Administrativní personalistika

V tomto nejstarším pojetí byla charakteristická pasivní role personalistů. Personální práce byla chápána jako služba, jejímž úkolem bylo zajistit administrativu (spojenou se zaměstnáváním lidí, pořizování, uchovávání a aktualizaci dokumentů a informací o zaměstnancích a poskytování těchto informací řídicím složkám organizace). Typické je minimální zapojení liniových manažerů do práce s lidmi.

b) Personální řízení

Tato koncepce se začala projevovat před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, které bylo orientováno na expanzi a ovládnutí co největší části trhu. K dosažení cílů organizace se jako ideální cesta ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod. Významnou roli zde začíná hrát motivovaný pracovní kolektiv. V tomto období si firmy začínají uvědomovat, že zdrojem konkurenceschopnosti a prosperity je právě lidská pracovní síla. Vznikají zde personální útvary, ve kterých se formuje jak personální politika organizace, tak se i

rozvíjí metody personální práce. Personální práce je však stále orientovaná na problémy uvnitř organizace, má povahu spíše operativního řízení.

c) Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (HRM) se stává jádrem řízení celé organizace. Můžeme ho označit za nejdůležitější složku a zároveň také nejdůležitější úlohu manažerů. Tato koncepce vznikla a začala se rozvíjet v 50. a 60. letech minulého století. Lidská síla se stává nejdůležitějším výrobním vstupem a také motorem činnosti organizace.

Armstrong (1999) rozděluje práci s lidmi do **šesti etap**:

- a) péče o pracovníky (od roku 1915 a ve 20. letech),
- b) personální administrativa (30. léta),
- c) personální řízení - fáze rozvoje (40. - 50. léta),
- d) personální řízení - fáze dospělosti (60. a 70. léta),
- e) řízení lidských zdrojů - první fáze (80. léta),
- f) řízení lidských zdrojů - druhá fáze (90. léta).

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů dle Koubka (2007, str. 16 – 17):

- a) Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se, aby byl tento člověk připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- b) Optimální využívání pracovních sil v organizaci (optimální využívání fondu pracovní doby, optimální využívání pracovních schopností pracovníků).
- c) Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- d) Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace (rozvoj pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry atd.)
- e) Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

2.2 Řízení pracovního výkonu

Armstrong (2011, str. 23) definoval řízení pracovního výkonu jako *„systematický proces směřující k zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů.“*

Řízení pracovního výkonu přispívá k uskutečnění změny kultury a je propojeno s klíčovými personálními činnostmi (řízením lidského kapitálu, řízením talentů, se vzděláváním a rozvojem a řízením odměňováním) (Armstrong, 2011).

2.3 Motivace

Různé teorie motivace zkoumají proces utváření motivací. Vysvětlují, proč lidé jednají určitým způsobem, proč vynakládají úsilí v konkrétním směru. Popisují také možnosti organizace pro povzbuzení svých pracovníků, aby zaměstnanci uplatňovali své znalosti a dovednosti, a vyvinuli úsilí způsobem, který napomůže při splnění cílů organizace i k uspokojení vlastních potřeb (Armstrong, 2007).

Horváthová a kol. (2013, str. 19) definuje motivaci jako: *„Proces determinující zaměření, energetizaci a setrvání chování. Může jít také o vnitřní proces spojující touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“* Jako další definici uvádí: *„Motivace člověka představuje vnitřní hnací síly usměrňující jeho jednání a prožívání, kde vnitřními silami se rozumí vnitřní podněty vedoucí k určitému konání. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytýčenému cíli.“*

2.3.1 Vymezení základních pojmů

Motivace je nedílnou součástí manažerských aktivit. Souvisí s ní nejen pracovní prostředí, ale základním faktorem je osobnost daného jedince (Horváthová a kol. 2013).

a) Osobnost

Osobnost je soubor trvalých rysů, chování, myšlení, podle kterých se jeden člověk odlišuje od ostatních.

Horváthová a kol. (2013, str. 26) říká: *„Jádro osobnosti člověka tvoří jedinečný soubor jeho kvalit – znalostí, zkušeností, dovedností a vlastností. Abychom mohli konkrétní jednání člověka chápat, interpretovat, předvídat a zejména v našem případě rozpoznat příčiny jeho úspěchu, musíme se dovědět o jeho minulosti, postojích, povahových rysech, zálibách apod.“*

b) Motiv

Vnitřní psychická síla – popud, pohnutka, která podněcuje jedince. Jednat se může o psychologickou příčinu nebo důvod určitého chování a jednání člověka. Motiv

je pak ovlivňován i vnějším prostředím. Na člověka působí několik motivů najednou (Horváthová a kol., 2013).

c) Stimulace

Soubor vnějších pobídek a podnětů, které působí na motivaci pracovníka a ovlivňuje jeho jednání. Jedná se o stimuly (vnější pobídky), jimiž je člověk podněcován k žádoucím aktivitám. V tomto případě se jedná o jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Použití incentívů je většinou cílevědomé (Horváthová a kol., 2013.).

2.3.2 Zdroje motivace

Motivace jedince vychází z jeho potřeb, návyků, zájmů, hodnot a hodnotových orientací a z ideálů každého člověka. (Horváthová a kol., 2013):

a) Potřeby

Nedostatek něčeho, co jedinec považuje za důležité pro svůj život, a co u něj aktivuje činnost na jeho odstranění. Neuspokojení těchto nedostatků vyvolává v člověku negativní pocity. Potřeby lze rozdělit na:

- primární - patří sem biologické, fyziologické a viscerogenní (vrozené),
- sekundární - zde se řadí sociální, společenské a psychogenní potřeby.

b) Návyky

Návykem lze označit ustálený, opakovaný způsob jednání člověka v určité situaci.

c) Zájmy

Horváthová a kol. (2013, str. 151) definuje zájem jako: „*Zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů, které má trvalejší charakter.*“

d) Ideály, hodnoty

Model člověka, který slouží jako vodítko jeho jednání.

2.3.3 Obecné teorie motivace

Dle Horváthové a kol. (2013, str. 152) „*existuje mnoho motivačních teorií, které ukazují způsoby, jak na ni. Řada těchto teorií žije vlastním životem a v průběhu sbírání zkušeností se časem modifikuje a mění.*“ Např. Maslowova teorie potřeb a Herzbergův dvoufaktorový model.

Maslowova teorie potřeb

Tuto teorii definoval v roce 1943 americký psycholog Abraham Harold Maslow. Maslow rozdělil lidské potřeby do 5-ti hlavních kategorií. Tyto potřeby jsou hierarchicky uspořádány od nejnižších po nejvyšší. Do nižších potřeb se řadí potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, a potřeby sociální (potřeby lásky, přátelství atd.). Do vyšších se pak řadí potřeba uznání a seberealizace a růstu. Platí zde, že nižší potřeby jsou důležitější než potřeby vyšší. Vyšší potřeby se stávají důležitým zdrojem motivace poté, co jsou alespoň částečně uspokojeny potřeby nižší (Kocianová, 2010);(Kolman a kol., 2012).

Typy potřeb:

- a) Fyziologické – potřeba potravy, vody, vzduchu, spánku;
- b) Jistota a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí, potřeba jistoty a pořádku;
- c) Sociální – potřeba lásky, přátelství, příslušnosti ke skupině;
- d) Uznání – potřeba nezávislosti, sebeúcty, prestiže, potřeba dominance;
- e) Seberealizace a růstu – potřeba osobního růstu, osobního naplnění, sebeuvědomění.

Obrázek 2.1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle Maslowa

Herzbergův dvoufaktorový model

Autorem je Frederick Irving Herzberg, svoji teorii prezentoval v roce 1959 se svými spolupracovníky. Herzbergovým přínosem bylo rozdělení motivačních faktorů do dvou skupin (podmínky práce, obsah práce). Herzberg a jeho spolupracovníci

z výsledků výzkumu zjistili, že pracovní podmínky samy o sobě nemotivují, pokud jsou však nevhodné, mohou zaměstnance odradit a demotivovat.

Pracovní podmínky označil jako dissatisfactory (hygienické faktory), k těm patří plat, bezpečnost práce, pracovní prostředí, předpisy organizace, kvalita odborného vedení a kvalita mezilidských vztahů na pracovišti.

Obsah práce mohl přinášet uspokojení a motivovat zaměstnance. Motivující faktory označil jako satisfactory, k těm patří uznání, odpovědnost, povýšení, práce sama o sobě a možnost růstu (Kolman a kol., 2012).

2.3.4 Teorie motivace pracovní jednání

Adamsova teorie ekvity

Tato teorie byla prezentována v roce 1965. Jejím tvůrcem je americký psycholog John Stacey Adams. Základem této teorie je předpoklad, že pracovník srovnává vstupy, které vkládá do práce a výstupy, které z práce získává. Za vstupy jsou označovány schopnosti, zkušenosti, čas, úsilí, loajalita, angažovanost atd. K výstupům se řadí plat, odměny povýšení, uznání, ocenění, benefity atd.) Tento poměr poté srovnává s výstupy a vstupy ostatních pracovníků (Kolman, 2012).

Vroomova teorie očekávání

Tato teorie byla formulována Vroomem v roce 1964. Teorie je postavena na třech základních motivačních pilířích: valenci, instrumentalitě a očekávání.

Valence = určení míry přesvědčení o přitažlivosti cíle, důležitost je kladena na odměnu. Instrumentalita = přesvědčení o tom, že chováním, které je předem definované, lze dosáhnout cíle. Očekávání = přesvědčení o tom, že se člověk bude umět chovat tak, jak se od něj očekává, a současně takto vynaložené úsilí se promění v hodnotitelný výkon (Kolman, 2012).

2.4 Motivační systémy

Motivační systém je soubor postupů, opatření a pravidel, jejichž hlavním principem je dosažení pracovní motivace. Management organizace by si měl stanovit takový motivační program (systém), který v budoucnosti povede ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

Motivační program nemusí působit na každého pracovníka stejně. Každý člověk má jiné priority, stimuly, potřeby, které vedou k jeho motivaci k práci a působí na jeho výkonnost.

K základním obecným předpokladům výkonnosti pracovníků patří zajímavá a smysluplná práce, vidina perspektivy, růstu a postupu v dané organizaci, možnost dalšího vzdělávání, bezpečnost, jistota, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí apod. (Horváthová a kol., 2013).

Motivační program nebývá zpracováván izolovaně, ale je propojen s různorodými aktivitami společnosti. Existuje mnoho možností, jak vytvořit vhodný motivační program organizace. Prvním krokem pro vznik takového systému je zkoumání spokojenosti zaměstnanců. Jeden z přístupů, který se používá pro tyto účely je tzv. „5P – cesta od idejí k realitě“ (Horváthová a kol., 2013):

5P zahrnuje:

- Philosophy (Filozofie) – Filozofie odměňování by měla být v souladu s vizí a firemním posláním, současně by měla vycházet z dlouhodobé firemní strategie.
- Politics (Politika) – Vytvoření základních zásad, kterými se společnost v oblasti odměňování řídí. Musí být jasně a konkrétně formulovány, a sdíleny všemi zaměstnanci podniku.
- Programmes (Programy) – Konkrétní řešení problémů, které souvisejí s motivací zaměstnanců. Vytvářeny jsou mzdové systémy, systémy zaměstnaneckých výhod, vzdělávání apod.
- Procedures (Procedury) – Zde patří konkrétní organizační směrnice, vnitropodniková nařízení, pracovní vnitropodnikové předpisy atd.
- Processes (Procesy) – Každodenní firemní praxe, která souvisí s odměňováním zaměstnanců.

Provazník a Komárková (2004, str. 121) popsali postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu takto:

1. *„Zhodnocení motivační struktury pracovníků podniku a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti/nespokojenosti s podnikovými skutečnostmi.“*
2. *Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu.*
3. *Zpracování charakteristiky současné výkonnosti zaměstnanců ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí úrovně.*

4. *Vymezení potencionálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu.*
5. *Výběr konkrétních postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování.*
6. *Písemné sestavení motivačního programu.*
7. *Seznámení všech pracovníků s přijatým motivačním systémem.*
8. *Kontrola výsledků jeho uplatňování a realizace případných změn.“*

2.5 Části motivačního systému

Mezi části motivačního systému patří hmotné odměňování, financování rozvoje kvalifikace, různých vzdělávacích akcí, stáží, spoluúčast zaměstnance na řízení firmy, na podílu na zisku. Další výhody jsou tzv. benefity v různých formách jako je např. služební vůz, zaměstnanecké půjčky, firemní byt apod.

2.5.1 Odměňování

Odměňování zaměstnanců v pracovněprávním vztahu je upraveno v zákoníku práce. V organizaci je důležitý efektivní, spravedlivý a motivující systém odměňování. Existují různé mzdové formy, které oceňují výsledky práce. Systém odměňování by neměl být v podniku vytvořen navždy. Musí se aktualizovat podle situace, která v danou chvíli nastává. Problematika odměňování bude podrobněji rozebrána v kapitole 2.5 (str.15)

2.5.2 Firemní kultura

Firemní kulturou jsou myšleny sdílené předpoklady a názory členů organizace, fungují podvědomě a definují, jak organizace vidí sebe samu a své okolí. Jsou to jakési naučené odpovědi nebo reakce na problémy ve vztahu k okolí, ale také na obtíže s integrací jednotlivých členů uvnitř organizace.

Firemní kultura je definována také jako souhrn aktivit a vnějších i vnitřních znaků typických pro danou společnost. Jasně odlišuje jednu společnost od druhé. Jsou to jakési nevyslovené implicitně stanovené normy (Lukášová a kol., 2004).

2.5.3 Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti neodmyslitelně patří k motivaci zaměstnance. Atmosféra na pracovišti je důležitá a souvisí s pohodou a tedy i s pracovním výkonem zaměstnance.

Cílem společnosti by mělo být vytvoření prostředí, umožňující zaměstnancům využít své schopnosti. Mimo tento hlavní cíl by se měla firma zaměřovat na vytvoření důvěry, úcty, na zvyšování kvality pracovního života apod. Vztahy na pracovišti mohou být rozděleny na formální a neformální, institucionální.

Pracovní vztahy dle Koubka (2007) jsou členěny na:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, zaměstnaneckým sdružením (př. odbory),
- vztahy mezi odbory, nadřízenými a podřízenými, mezi pracovními kolektivy v organizaci,
- vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, mezi spolupracovníky,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy zabývající se sociální odpovědností organizace.

K pracovním vztahům patří komunikace (z lat. *communicare* = sdílet, radit se) Řadí se k tzv. měkkým dovednostem (*soft skills*).

Ve firmě, která má komunikační problémy, vznikají tzv. komunikační šumy, Rozšiřují se nepravdivé informace, může docházet k rozporům mezi pracovníky, mohou vznikat konflikty a nespokojenost pracovníků v zaměstnání, a tím může docházet ke klesajícímu výkonu zaměstnanců, ztrátě jejich motivace, až také k odchodu zaměstnance ze společnosti. Komunikace je důležitá při každé činnosti ve firmě, ať se jedná o činnosti přímo mezi spolupracovníky, nebo třeba činnosti řízení lidských zdrojů, při sdělování formy odměňování, provádění změn, řešení konfliktů na pracovišti (Janda, 2004).

2.5.4 Možnost rozvoje

Osobní rozvoj člověka může být pro spoustu lidí motivačním faktorem při výběru zaměstnání. Pro některé je důležitý osobní rozvoj a některým zase nevádí každodenní rutina v práci a nemají potřebu se dále rozvíjet. V moderní společnosti je to celoživotní koloběh rozvoje zaměstnanců (od nejnižších pozic až po top management). Rozvoj je důležitý pro přizpůsobení se změnám v pracovním i soukromém životě. Zdokonalováním dovedností a schopností zaměstnanců organizace získává efektivnější zaměstnance, které při potřebě můžeme přenést na jinou pracovní pozici, povýšení. To může vést k motivaci vlastního rozvoje

zaměstnance. V současné době se často poskytují možnosti jazykových kurzů, zdokonalování se v informačních technologiích apod. (Dvořáková, 2012).

2.5.5 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je mezivědní obor, jehož cílem je vytvářet systém pravidel, který chrání zaměstnance, osoby samostatně výdělečně činné, zaměstnavatele a žáky nebo studenty na odborné praxi před negativními důsledky člověka v pracovním procesu (Neugebauer, 2010).

Dle Neugebauera (2010, str. 15) by zaměstnavatel měl plnit **tři povinnosti**:

- a) Legislativa – existuje více než 80 právních a několik set ostatních předpisů upravujících oblast BOZP, v rámci Evropy jsou nejuznávanější dokumenty o BOZP ČSN OHSAS 18001 a příručka ILO-OSH 2001).
- b) Vyhledávání a vyhodnocení rizik - například hledání tzv. skoro nehod, což jsou místa nebo situace, které by mohly být příčinou úrazu.
- c) Kategorizace práce.

2.6 Odměňování

Odměňování se obecně řadí do tří kategorií:

- hmotné nárokové (mzda/plat, zákonné příplatky),
- hmotné nenárokové – nepeněžní a peněžní (prémie, zaměstnanecké výhody...),
- nehmotné odměňování – uznání, povýšení apod. (Čopíková a Horváthová, 2010).

2.6.1 Mzdové formy

Základním hmotným nárokovým odměňováním je mzda (plat). Plat dostávají zaměstnanci ve veřejném sektoru, naopak v sektoru soukromém je zaměstnancům vyplácena mzda.

Mzdové formy jsou motivačním nástrojem ke zvyšování a zlepšování pracovního výkonu jednotlivce i kolektivu. Mzdové formy by se v podniku měly dle situace obměňovat, v závislosti na tržním postavení firmy, na finanční situaci firmy.

Systém odměňování by měli akceptovat všichni zaměstnanci organizace. Mzdových forem je více a u každé z nich lze nalézt výhody i nevýhody, záleží na typu prací. Mzdové formy si vytváří podnik sám, musí být ale zapsány ve vnitřních

předpisech a v kolektivních smlouvách. Základní mzdové formy se dělí na časovou a úkolovou mzdu, doplňkovou formu tvoří osobní ohodnocení, prémie, provize, odměny, bonus apod. Mezi základní mzdové formy patří časová mzda/plat, zásluhové mzdové formy a dodatkové mzdové formy (Urban, 2003);(Horváthová a kol. 2013).

a) Časová mzda

Tuto formu mezd lze uplatnit u jakékoli práce. Především však tam, kde je obtížné měřit množství práce a její kvalitu, tam kde se mění tempo a intenzita a zaměstnanec to nijak neovlivní. Výhodou je zde jednoduchost a nižší náročnost na administrativu. Pro zaměstnance je srozumitelná a měla by dávat pocit jistoty výdělku. Při změně v počtu zaměstnanců, reorganizaci, přesunu i propouštění nepůsobí jako překážka. Jednou z nevýhod je nízký stimulační efekt u pracovního výkonu. Tato nevýhoda může být eliminována tím, že se časová mzda bude dělit na více sazeb, ty mohou být rozděleny podle plnění norem výkonu. Dále se časová mzda doplňuje o prémie, bonusy, provize, odměny apod. Druhá nevýhoda plyne z tzv. příživujících pracovníků, kteří jsou méně schopní nebo línější a dostávají stejnou mzdu, jako ti výkonnější. Nutností je intenzivní kontrola zaměstnanců (Urban, 2003) ; (Horváthová a kol., 2013).

Organizace při zavádění časové mzdy musí brát v potaz výši odměny, která bude dostatečná pro udržení kvalitních zaměstnanců a pro možnost výběru kvalitních zaměstnanců.

b) Mzdové formy zásluhové

Mezi mzdové formy zásluhové se řadí provizní mzda, mzda a plat za přínos, mzda a plat za očekávaný výsledek práce, mzda a plat za schopnosti (znalosti a dovednosti) a především nejvíce používaná forma mzdy a to je mzda úkolová.

Úkolová mzda je nejen nejvíce používanou formou mzdy, ale také je považována za nejjednodušší. Využívá se především k hodnocení dělnických prací. Mzda je tvořena jako násobek počtu odvedených jednotek práce a sazby za jednotku práce. Úkolová mzda má dvě formy, první z nich je rovnoměrná, což znamená, že zaměstnanec dostane stejnou sazbu za všechny jednotky. Ve druhé je rozdílný průběh závislosti mzdy na výkonu. Za určitý počet výkonů je jedna sazba, a za tuto normu se sazba zvyšuje. Na druhou stranu, při nedodržení normy může být zaměstnanec pokutován, penalizován v podobě snížení sazby apod. Nevýhodou zde může být fakt,

že zaměstnanci se při vidině většího výdělku nebudou koncentrovat na kvalitu provedení výrobků, ale pouze na četnost zhotovení. Nespravedlnost může nastat při různé obtížnosti produktu, kdy za hodinu jeden zaměstnanec obtížnějšího produktu vyrobí méně, než zaměstnanec s jednodušším produktem. Proto tento systém musí být řádně propracován, aby k nespravedlnostem nedocházelo. Nespravedlnost může také nastat při nedostatku práce nebo jejím kolísání (Koubek, 2003).

c) Doplnkové mzdové formy

Doplnkové mzdové formy jsou využívány ke zvyšování nedostatečné stimulaci časové mzdy/platu a jsou vázány na individuální či kolektivní výkon. Mohou být jednorázové nebo periodicky se opakující (Koubek, 2003).

- Osobní ohodnocení - Velikost osobního ohodnocení stanovuje nadřazený podle kvality a množství práce.
- Prémie - Je poskytována k časové i úkolové mzdě. Mohou být pravidelně se opakující za určité období, nebo mimořádná prémie tzn. jednorázová. Zařazují se zde věrnostní prémie, prémie za nulovou pracovní neschopnost.
- Provize - Provize jsou vysoce motivační formou mzdy. Vhodné jsou pro zaměstnance ve službách. (Tam, kde jde výsledek práce kvantifikovat).
- Bonus - Je poskytován za kvalitu měřenou procentem produkce nejvyšší kvality z objemu výroby, za dodržení standardů kvality. Může být zaměstnanci poskytován za jeho nápady a snahu, jak by firma mohla ušetřit náklady atd. Bonus bývá vyplácen okamžitě. Administrativně není náročný. Odměny mohou být poskytovány i na dovolenou, k Vánocům, k životním jubileím apod.
- Povinné příplatky - za práci ve svátek, za přesčas, za práci v noci atd.
- Ostatní příplatky - odměna za zlepšovací koncept, třináctý plat, vánoční příplatky, příspěvky na dovolenou, odměna za úsporu času, podíly na výsledcích hospodaření podniku atd. (Koubek, 2003);(Horváthová a kol., 2014).

2.6.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (neboli benefity) jsou součástí hmotného nenárokového odměňování. Jedná se o složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Tyto výhody slouží k osobním potřebám zaměstnanců, jsou nástrojem získání a udržení si vysoce kvalitních zaměstnanců a také zvyšování jejich loajality. Rozsah těchto benefitů je přímo úměrný finančním podmínkám organizace a

také na tom, zda je zaměstnavatel považuje za důležitý motivační faktor ve své mzdové politice. Mohou mít formu peněžitou, nebo podobu poukázky. Pro výběr zaměstnaneckých výhod ze strany zaměstnavatele je důležitá analýza motivace a potřeb zaměstnanců, ale také informace z trhu (Horváthová a kol., 2014).

Firemní benefity jsou brány jako konkurenční výhoda zaměstnavatelů, firmy je využívají pro zajištění loajality a motivace svých stávajících zaměstnanců. Pokud má zaměstnanec více pracovních nabídek, mohou být právě tyto výhody pro něj rozhodující při vybírání správné varianty. Jak již bylo uvedeno, nabídka firemních benefitů je široká. Může se jednat o papírové stravenky, občerstvení na pracovišti, výhody v podobě delší dovolené, nebo obdržení služebního automobilu, či telefonu i pro soukromou potřebu.

Nyní se do popředí dostávají tzv. volnočasové zaměstnanecké benefity. Možnost využití těchto benefitů je uvedena v zákoně o daních z příjmů v §6, odst. 9, písm. d). Jako příklad můžeme uvést jazykové kurzy, nákupy v lékárnách, permanentky do fitness center, do aquaparků, různé pobyty v lázních, lístky na kulturní akce jako jsou koncerty, divadla apod. Můžeme tedy říct, že tyto benefity slouží ke spokojenějšímu životu, osobnímu rozvoji zaměstnance apod. (Horváthová a kol, 2014).

Cíle politiky zaměstnaneckých výhod jsou:

1. Poskytnutí atraktivního a konkurenceschopného systému celkových odměn, který umožní získat i zároveň udržet si kvalitní zaměstnance.
2. Omezování nespokojenosti a fluktuace zaměstnanců.
3. Zlepšování zaměstnaneckých vztahů, podporování loajality a ztotožnění s organizací a s jejími cíli.
4. Poskytování organizaci i zaměstnancům daňových výhod.
5. Uspokojování osobních potřeb zaměstnanců, a tím i nepřímo podporovat jejich výkonnost.

Nevýhody zaměstnaneckých výhod:

1. Zaměstnanci je často považují za nárok, nikoliv jako výhodu. Neuvědomují si jejich náklady a mají sklon je podceňovat.

2. V případě, kdy jsou poskytovány plošně, mají sklon být nepružné a nemusí stejně vyhovovat všem zaměstnancům.
3. Poskytovány jsou na základě srovnání s konkurencí, s trhem či pod tlakem poradenských firem, které tyto benefity poskytují a nejsou nástrojem odměňování vycházejícím z potřeb organizace.
4. Pokud jejich poskytování vyvolává pocit nespravedlnosti nebo favorizování, mohou vyvolávat nespokojenost zaměstnanců.
5. Některé organizace prezentují jako zaměstnanecké výhody to, co je stejně dle zákona stanoveno jako povinné (*Horváthová a kol., 2014*).

Dle Horváthové a kol. (2014) se zaměstnanecké výhody člení z hlediska způsobů poskytování, z věcného hlediska a z hlediska daňových dopadů.

a) Třídění z hlediska způsobu poskytování:

- *plošný program benefitů* - všichni zaměstnanci mají nárok na veškeré organizací nabízené benefity a je pouze na nich, zda je čerpají nebo ne,
- *flexibilní program* - velmi často je označován jako cafeteria systém, zaměstnanci mají možnost podle určitých pravidel vybrat si z balíčku zaměstnaneckých výhod. Každý zaměstnanec má svůj účet, do jehož výše si může čerpat tyto benefity. Při jejich volbě zaměstnanec vychází z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů.

b) Věcné třídění:

- *výhody sociální* - zcela nebo zčásti hrazené důchodové připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí atd.,
- *výhody zkvalitňující využívání volného času* - řadíme sem sportovní a kulturní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, dotování rekreace pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky apod.,
- *výhody mající vztah k práci* - stravování, podnikové parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, poskytnutí pracovních oděvů, náradí, vzdělávání, které hradí zaměstnavatel,
- *výhody spojené s postavením v organizaci* - možnost využívání firemních automobilů pro soukromé účely, nárok na společenský oděv, náklady na reprezentaci, firemní telefon s možností využití i pro soukromé účely.

c) Třídění dle daňových dopadů:

- *výhoda je daňově uznatelným nákladem a také je osvobozena* od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti,
- *výhoda je daňově neuznatelným nákladem, ale zároveň je osvobozena* od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti,
- *výhoda je daňově neuznatelným nákladem a není osvobozena* od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.

Mezi daňově výhodné zaměstnanecké benefity se řadí (Horváthová a kol., 2014):

- Zdraví – poukázky do lékárny, optiky, masáže, aktivní odpočinek, zdravotní péče, očkování,
- Kultura – kina, divadla, lístky na koncerty atd.,
- Rekreace – s ročním limitem 20 000 Kč, př. služby cestovních kanceláří a cestovních agentur, slevové portály na prodloužené pobyty, hotely a penziony v ČR apod.,
- Vzdělávání – jazykové kurzy, odborné kurzy, autoškola, kurz rétoriky.

Poskytování benefitů je možno zajistit pomocí papírových poukázek nebo přes benefitiní kartu. Papírové poukázky jsou nejrozšířenějším způsobem. Nákup je jednoduchý jak administrativně, tak i z pohledu účtování. Nevýhodou je možnost ztráty poukázky, čímž zaměstnanec o daný benefit nenávratně přichází. Dalším způsobem je využití on-line portálů (tzv. cafeterie). Zaměstnanci mají vlastní kartu, přihlašovací jméno a heslo. Tuto kartu mohou používat jak k placení v obchodech, tak v e-shopu.

2.6.3 Cafeteria systém

Firmy většinou nabízejí širší škálu zaměstnaneckých benefitů, hodně z nich umožňují zaměstnancům, aby si mohli zvolit svůj „balíček“ odměn, dle jejich potřeb. Cafeteria systém je systém volitelných bloků zaměstnaneckých výhod, kdy je jedinci přiřazen určitý počet bodů nebo i virtuálních peněz, za něž si během daného období mohou čerpat výhody z určité nabídky.

Mezi výhody můžeme zařadit jeho flexibilitu pro zaměstnance, transparentnost a informovanost, protože jsou zde daná jasná pravidla, spravedlnost – každý zaměstnanec si hospodaří se svým účtem. Navíc to může být považováno také za

konkurenční výhodu zaměstnavatele. K nevýhodám patří náročná administrativa a nákladná implementace.

Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod má 3 varianty. Prvním je systém intenzivní komunikace a pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců - tzv. bufet, kde si zaměstnanec může vybrat z výčtu zaměstnaneckých výhod do výše svého účtu. Druhým typem je systém „jádra“, zde je pevně stanoveno jádro zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance a zbývajících část zaměstnaneckých výhod. A posledním typem je pak systém „bloků“. Tento systém je určen pro kategorie zaměstnanců (př. muži, ženy) (Horváthová a kol., 2014).

2.7 Fluktuace

Slovo fluktuace (angl. fluctuation) pochází z latinského *fluctuare*, což znamená „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat sem tam“. Pojem je užíván v přírodních vědách a také v řízení lidských zdrojů. Jedna z definic fluktuace říká, že je to odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních příčin, kdy na uvolněné místo nastoupí někdo jiný. Jiná definice popisuje fluktuaci jako *„odchod zaměstnance z firmy ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno.“* (Horváthová a kol., 2014);(Kolman, 2012).

Tradičním ukazatelem je míra odchodů pracovníků (metoda hrubých odchodů). Pro firmu je důležité sledovat míru fluktuace svých zaměstnanců. Fluktuace se může sledovat za různá období (dle stanovení podniku), dále se může sledovat z hlediska funkcí, středisek společnosti, věku apod. Při rozvázání pracovního poměru zaměstnanců na vlastní žádost, by se podnik měl zajímat o důvod, proč zaměstnanec firmu opouští. Tyto informace od zaměstnance však nemusí být vždy udávány pravdivě. Podle těchto odpovědí by se firma měla rozhodnout jak změnit nebo nezměnit svůj motivační systém (Horváthová a kol., 2014).

2.7.1 Příčiny fluktuace

Příčiny fluktuace mohou být využity při tvorbě motivačního systému v podniku. Příčinami mohou být konflikt na pracovišti, nenaplňování svých potřeb v zaměstnání, stěhování, nabídka lepší práce apod. Pokud fluktuace souvisí s nabídkou lepších podmínek v práci, měl by zaměstnavatel zhodnotit svůj motivační systém. Pokud je takto odcházejících zaměstnanců více, firma může ztrácet svou konkurenční výhodu a tudíž může přicházet o kvalifikované uchazeče i zaměstnance.

Dle výzkumu organizace Sarotoga Insitutu s respondenty z Focus group bylo zjištěno 10 nejvíce udávaných důvodů způsobujících dobrovolný odchod zaměstnanců. Příčinami byl problematický management, komunikace s nejvyšším vedením, málo možností kariérního růstu, nedostačující plat, nedostatek uznání, nástrojů prostředků a školení, nadměrné pracovní vytížení a nefungující týmová práce (Branham, 2009).

2.7.2 Důsledky fluktuace

O fluktuaci nelze říci, že by se jednalo o negativní jev. Pokud ovšem není příliš vysoká. Negativní samozřejmě je ztráta již zaškolených zaměstnanců, kterým již podnik věnoval čas a náklady na zaškolení. Dalším negativem je pak možný únik citlivých informací, při častém odchodu zaměstnanců se také mohou přetěžovat stávající zaměstnanci a může vznikat tak pocit nejistoty u stávajících zaměstnanců, popř. může dojít i ke ztrátě zákazníků (zaměstnanec je může přetáhnout jinam). Vliv to má i na důvěryhodnost potenciálního uchazeče o práci. Vysoká fluktuace znamená vyšší finanční náklady, např. ve formě odstupného, snížené výkonnosti zaměstnance, náklady na nábor a výběr nových zaměstnanců, jejich zaškolení apod.

Na druhou stranu fluktuace je objektivním ukazatelem úrovně personální a manažerské práce v celé firmě a v jejich jednotlivých částech. Udrží vnitřní trh práce, vytváří se příležitosti k postupu, noví zaměstnanci mohou přinášet nové nápady, po nějakém čase může vznikat i lepší pracovní kolektiv (v případě, že odejde problémový zaměstnanec). Optimalizuje se a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví (Horváthová a kol., 2014);(Kolman, 2012).

Problematika týkající se fluktuace nesmí být svěřena pouze personalistům. V některých případech je vhodné využití externího poradce. Nutná opatření firmy při vysoké fluktuaci jsou zejména změny personální strategie firmy, zvýšení vnitrofiremní komunikace, změna systému výběru a adaptace, systému hodnocení, odměňování a motivace, investice do zlepšování pracovního prostředí a péče o zaměstnance, případně i přímá personální změna atd.

2.7.3 Míra fluktuace

Míra fluktuace se vypočítá jako poměr rozvázaných pracovních smluv (v daném období) a průměrný počet zaměstnanců ve firmě v daném období. Výpočet míry fluktuace dle Horváthové a kol. (2014):

$$= \frac{\text{celk. počet rozvázaných prac. poměr (vč. odchodů partnerů) v daném období}}{\text{prům. počet zaměstnanců (vč. partnerů) v daném období}} * 100$$

Některé literatury uvádí, že se do fluktuace nezahrnují odchody zaměstnanců např. ze zdravotních důvodů, odchodu na MD, do starobního nebo invalidního důchodu, k výkonu veřejných funkcí apod.

2.8 Metody zkoumání

Vzhledem k cílům práce je zde definován kvantitativní výzkum.

Kvantitativní výzkum lze realizovat tehdy, jde-li o relativně jednoduché jevy, které jsou do jisté míry poznané. Jednoduchost je tu v tom smyslu, že mají jednoznačný význam. Tento výzkum je zaměřen na jevy s charakteristikami:

- rozsah výskytu, zastoupení (př. jaká část pracovního podniku, zaměstnanců apod.),
- frekvence (frekvence hodnocení pracovníků),
- intenzita (př. síla zájmu, výše příjmu atd.) (Reichel, 2009); (Surynek a kol., 2001).

2.8.1 Dotazník

Mezi základní variantu kvantitativního výzkumu se řadí písemný dotazník. Dotazník je písemný způsob dotazování. Dotazování může mít jak papírovou formu, tak formu elektronickou. Spolu s rozhovorem je velice rozšířenou technikou způsobu sběru dat v sociálních výzkumech. Podobně jako u rozhovoru se dotazováním snaží získat informace o postojích, motivech, hodnotách, vztazích, názorech apod. Výsledek výzkumu závisí na formulaci jednotlivých položek a na konstrukci dotazníku (Pavlica a kol., 2000).

Formulace jednotlivých položek

Pavlica (2000) tvrdí, že se u formulace otázek nesmí zanedbat jazyková stránka, ta závisí na vzdělání respondentů, měla by odpovídat věku a socioekonomické úrovni. Položky musí být jasné, vztahovat se ke zkoumanému problému, měly by se vyhýbat sugestivním formulacím a také otázkám, které implikují

sociální „žádoucnost“. V neposlední řadě by otázky neměly vzbuzovat dojem zlehčování, ironie, vtipkování.

Pavlica a kol. (2000, str. 119 - 121) roztřídil otázky do 3 typů:

Uzavřené otázky

Tyto otázky poskytují respondentovi předem formulované alternativy odpovědi, z nichž si vybírá. Častou formou jsou zde otázky dichotomní, -u těchto má respondent na výběr z možností Souhlasím / Nesouhlasím, Ano / Ne. Doplnit lze odpověď nevím, hrozí však, že ji respondenti budou volit příliš často, tato odpověď nemá pro výzkum velký význam. Využít lze odpovědi ve formě tzv. Likertovy škály, respondent má zde na výběr ze tří nebo z pěti stupňů (př. souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím). Někdy se vynechává odpověď nevím, aby se respondenti museli přiklonit k té či druhé odpovědi. Výhodou uzavřených otázek je jednotnost měření a tím i větší spolehlivost. Nevýhodou mohou být zkreslené výsledky z důvodu, že respondent nemůže v nabízených alternativách nalézt výstižnou odpověď.

Otevřené otázky

Zde nejsou žádné předem stanovené alternativy odpovědí. Respondent odpovídá dle svého uvážení. Výhodou je možnost pružných a hlubších odpovědí. Ty mohou odhalit neznalost, nepochopení apod. Umožňuje identifikovat pravé záměry, postoje, podporuje vyjádření pocitů, názorů, a umožňují také vyšší míru spolupráce. Nevýhodou je obtížné zpracování.

Polootevřené otázky

Kombinují dva předchozí typy otázek. Jsou zde poskytnuty možné varianty odpovědí, ale zároveň je zde možnost doplnit vlastní variantu.

Škálové otázky

Tyto otázky nejsou samostatné, tvoří soubory, které jsou zaměřeny na různé problémové okruhy. Tím je snižováno riziko nepochopení jedné položky, popř. nepřesné odpovědi. Navíc na zkoumaný jev je získáváno více úhlů pohledu. Za celý soubor se pak vypočítá souhrnný ukazatel. Při jeho výpočtu jsou předpokládány stejné varianty odpovědí s určitou bodovou hodnotou. Po vyplnění se sečtou body, které se následně vydělí počtem položek.

Výhody dotazníku

- a) možnost získání údajů od většího počtu respondentů (než při rozhovorech),
- b) anonymita respondentů, může podnítit větší otevřenost, upřímnost,
- c) ve srovnání s jinými metodami, neklade zvýšené nároky na respondenta
- d) snadnější zpracování než rozhovor a kvalitativní metody
- e) nedochází k nežádoucímu ovlivnění působením osoby tazatele.

Nevýhody dotazníku:

- a) nižší návratnost než u osobního dotazování,
- b) výběr alternativ nemusí poskytovat dostatečně vhodnou odpověď,
- c) neporozumění otázky,
- d) není zde možnost sledovat dokreslující a mnohdy důležité neverbální signály,
- e) riziko efektu, kdy by odpověď na otázku navodila určitý typ odpovědí na otázky následující,
- f) není možná kontrola, kdo skutečně dotazník vyplnil, zda ten, komu byl adresován, či někdo jiný.

Návratnost dotazníku:

Pro posouzení kvality výzkumu je důležitá míra návratnosti dotazníku. Návratnost se vypočítá jako poměr počtu vyplněných (vrácených) dotazníků a počtu rozdaných dotazníků. Při kolektivním vyplňováním je možná až stoprocentní návratnost.

Zpracování získaných údajů

Pro zpracování údajů z dotazníků jsou k dispozici statistické programy nebo tabulkové procesory (př. Microsoft Excel). První fáze zpracování je uspořádání do přehledných tabulek, grafů. Vypočítání základních ukazatelů (př. relativní četnost, absolutní četnost, průměry, směrodatné odchylky). Další částí je interpretace a diskuze výsledků. A sepsání přehledné výzkumné zprávy (shrnutí výsledků).

3 Charakteristika společnosti

Pekárna Racek s.r.o. je velká průmyslová pekárna v Přerově. Vznikla přebudováním původního objektu mydlárny Mader v 1. pol. 60. let minulého století. Patřila národními podnikem Severomoravské cukrárny a pekárny. Privatizována byla v roce 1997 společností Mader a synové, s.r.o. V dnešní době je Pekárna Racek s.r.o. rodinnou společností s významným podílem Mlýnu Kojetín.

Tato společnost, jak uvádí na svých webových stránkách, patří mezi středně velké a výkonné pekárny, která má přes 200 stálých zaměstnanců a průměrně 30 brigádníků. Základem je výroba širokého sortimentu jemného pečiva na automatizovaných linkách a doplněna výrobou speciálních výrobků, vyráběných klasickým ručním způsobem.

Pekárna dodává své výrobky do cca 400 prodejen v přerovském regionu, a do více než 20-ti vlastních podnikových prodejen v Přerově a jeho okolí.

Obrázek 3.1: Logo firmy



Zdroj: <http://www.pekarnaracek.cz/>

V rámci bezpečné a hygienické výroby potravin získala pekárna v r. 1998, jako teprve druhá v celé ČR, certifikát systému managementu kvality ISO. Získala také certifikát systému managementu kritických bodů HACCP a od r. 2013 certifikát pro systém bezpečnosti potravin FSSC 22000:2011. Dodržování zásad těchto mezinárodních standardů je pro všechny zaměstnance naprostou samozřejmostí a pekárně to pomohlo zařadit se mezi nejlepší výrobce v republice.

V regionu okresu Přerov, ale také i v okrajových částech ostatních okresů je pekárna známá svými kvalitními výrobky. Například klasický konzumní chléb je

dvojnásobným vítězem národní soutěže o Chléb roku. Řemeslný chléb „Vašek“ tuto soutěž vyhrál v r. 2011. Oba chleby patří svou stabilní a vysokou kvalitou za posledních 20 let mezi absolutní špičku v ČR. Obdobné je to u výrobků běžného i jemného pečiva, které byly již několikrát oceněny regionálně.

3.1 Situace na trhu práce ve městě Přerov

Úřad práce ČR, krajská pobočka v Olomouci evidovala k 30. 4. 2016 celkem 27 464 uchazečů o zaměstnání (nejnižší hodnota nezaměstnanosti za posledních 7 let). Ve srovnání se stejným obdobím minulého roku je nezaměstnaných o 6 810 osob méně. Vývoj v jednotlivých okresech Olomouckého kraje je klesající. Nezaměstnanost v okrese Přerov byla k 30. 4. 2016 na úrovni 7,2%. Po okrese Jeseník je to druhá nejvyšší v Olomouckém kraji. Na jedno pracovní místo bylo k tomuto datu 3,7 uchazeče. Počet uchazečů o zaměstnání (dle MPSV) bylo 6 491, počet volných pracovních míst 1 749. Jesenicko a Přerovsko mají hodnoty PNO výrazně vyšší než celý Olomoucký kraj a ve srovnání s celou Českou republikou se nacházejí v první pětině okresů s nejvyšší nezaměstnaností (na 12. a 15. místě).

3.2 Zaměstnanci společnosti

K 31.12.2014 bylo ve společnosti zaměstnáno 191 lidí, o rok později (k 31.12.2015) byl zaznamenán nárůst a celkový počet zaměstnaných se vyšplhal na 203 lidí. Ve firmě v roce 2015 pracovalo 56 mužů a 147 žen.

Nejvyšší orgán této společnosti je valná hromada. Dle organizačního schématu pod valnou hromadu spadá jednatel společnosti, který má na starosti všechny ostatní části organizační struktury (všechna oddělení, řízení jakosti, controlling, řízení lidských zdrojů). Organizační schéma je rozděleno na 4 hlavní skupiny (výrobní oddělení, technické oddělení, obchodní oddělení a ekonomické oddělení).

Pod výrobní oddělení patří technolog, 4 směnoví mistři výroby, 71 výrobních dělníků, 2 pracovníci ve skladu se surovinami a 4 zaměstnanci úklidu.

Do technického oddělení se řadí vedoucí technického úseku, bezpečnostní technik, metrolog, skladová účetní a archivace, údržbáři, vedoucí dopravy, garážmistr a řidiči.

V obchodním oddělení jsou obchodní manažer, manažer podnikových prodejen a prodavačky, na druhé straně zase obchodní referent a správa pohledávek, vedoucí expedice, fakturace a pod tuto funkci pak patří zpracovatelky, expedientky a pracovníci na postu mytí beden (většinou zde pracují brigádníci).

Ekonomické oddělení zahrnuje vedoucí účetní, pokladní, finanční a mzdovou účetní.

3.3 Fluktuace ve firmě

V této firmě byla v roce 2015 fluktuace na úrovni 11,33%, vypočítána byla dle vzorce uvedeného v kapitole 2.7.3.

$$\frac{23}{203} \times 100 = 11,33\% ^1$$

Dle Brahnama (2009) je optimální fluktuace na úrovni 5–7 %. Tímto se dá říci, že fluktuace ve firmě Pekárna Racek s.r.o. za rok 2015 byla vyšší než optimální.

Počet ukončených pracovních poměrů za rok 2015:

- 1) dohodou 28 osob, přičemž uváděné důvody zaměstnanců byly následující:
 - rodinné důvody (2),
 - odchod do starobního důchodu (8),
 - pro lepší finanční podmínky (13),
 - špatné pracovní výsledky (odchod ze strany zaměstnavatele) (4),
 - zdravotní důvody (1).
- 2) uplynutím doby určité celkem 3 osoby z důvodu špatných pracovních výsledků,
- 3) ve zkušební době pro špatné pracovní výsledky byl propuštěn 1 zaměstnanec,
- 4) 1 odchod na mateřskou dovolenou (zde nebyl rozvázán pracovní poměr, ale nebude po dobu mateřské vykonávat žádnou práci pro firmu).

¹ Do míry fluktuace není započten odchod do starobního důchodu, ze zdravotních důvodů a odchod na mateřskou dovolenou.

4 Analýza stávajícího motivačního systému zaměstnanců ve společnosti Pekárna Racek, s. r. o.

4.1 Popis vybraných stimulů motivačního systému firmy

Mzda

Ve firmě jsou všichni zaměstnanci odměňováni časovou mzdou. Ať už se jedná o dělnické profese nebo o administrativní pracovníky. U dělníků je to proto, že firma vyrábí více druhů pečiva, které je různě náročné na čas a na výkon. U administrativních a ostatních zaměstnanců by bylo jen těžko určit úkolovou mzdu, proto i u nich je mzda časová.

Prémie

Prémie, které jsou vypláceny ve firmě zaměstnancům, jsou závislé na zisku z uplynulého období. Pokud zisk firmy není dle požadavků vedení, zaměstnanci nemají na tuto prémii nárok. Prémie sahají do výše 2 000 Kč, tuto částku dostávají zaměstnanci ve výrobě a řidiči. Ostatním je vyplácena premie do výše 1 000 Kč. Dle rozhovoru s personalistkou se právě tato zaměstnanecká výhoda zdá nespravedlivá, především pro administrativní zaměstnance.

Další premie dostávají zaměstnanci při svém životním jubileu, ovšem musí být ve společnosti zaměstnaní alespoň po dobu 1 roku.

Pracovní doba

V pekárně pracují zaměstnanci přímo ve výrobě na třísměnný (nepřetržitý) provoz. Místo obvyklé pracovní doby, která trvá 8,5 hodin včetně půlhodinové pauzy, je v pekárně tato doba zkrácená na 8 hodin. Za týden je tedy odpracovaná doba bez přesčasů 37,5 hodiny (i pro ostatní zaměstnance).

Pracovní oblečení

Dle zákoníku práce zaměstnanci musí dostávat ochranné, pracovní oblečení. Počet kusů zde však není uveden, proto se zde může označit za výhodu, že zaměstnanci mají k dispozici dostatečný počet kusů pracovního oblečení. Počet kusů se liší dle pracovní pozice ve firmě, pracovního místa. Například řidiči samozřejmě

dostávají jiné pracovní oblečení, než pracovníci ve výrobě apod. Brigádnici pracovní oblečení od firmy nedostávají. Druhy a počty kusů pracovního oblečení má firma sepsány pro jednotlivé pracovní pozice ve vnitřní směrnici pro poskytování osobních ochranných prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků. Mezi pracovní oděvy, které zaměstnanci dostávají ve firmě, patří například bílé pracovní kalhoty, bílá trička, síťované bílé čepice, textilní rukavice, zimní pracovní obuv apod.

Zajištění čistírny

Firma dbá na čistotu a hygienu práce. Firma zajišťuje praní pracovních oděvů externě, a to certifikovanou firmou v souladu se směrnicí ISO 22000 a HACCP. Zaměstnanci špinavé pracovní oblečení odevzdají ve firmě a ta jim oprání zajistí sama. Zaměstnanecká výhoda je zde vnímána tak, že zaměstnanec nemusí nosit své věci do soukromých prádelen ve městě, nemusí si hlídat účtenky a nemusí ztrácet čas tím, že je bude odevzdávat na daná místa k vyúčtování.

Dárky k Vánocům a Velikonocům

Zaměstnanci dostávají malou pozornost od podniku na svátky, jako jsou Vánoce a Velikonoce ve formě pekárenských výrobků. Každý zaměstnanec dostává na Vánoční svátky Vánočku a 2 kg cukroví, na Velikonoce mazanec a nově také cukroví.

Stravenky

Stravenky mají hodnotu 60 korun, a zaměstnavatel přispívá částkou 33 Kč. Na stravenky mají nárok pouze stálí zaměstnanci firmy, což znamená, že brigádnici tuto zaměstnaneckou výhodu nemají.

Naturálie

Po ústní dohodě mohou zaměstnanci během své pracovní doby sníst jakékoli množství pekařských výrobků. Tuto zaměstnaneckou výhodu si dle personalistky mnozí zaměstnanci neuvědomují a berou jí spíše jako standart, nikoliv jako zaměstnaneckou výhodu. Tahle výhoda platí i pro brigádníky. Pekařské výrobky si však nemohou brát domů. Zaměstnanci chodí přes vrátnici, pokud je někdo chycen, jsou mu sebrány odměny.

Možnost brigády pro členy rodiny zaměstnanců

Rodinní příslušníci mají přednost při výběru na příležitostní práce, letní brigády apod. Výhodou pro zaměstnavatele je, že může alespoň trochu odhadnout pracovitost a chování brigádníka, pokud zná jeho rodinného příslušníka. Ten se za něj taky zaručuje. Pro zaměstnance to může být jeden z motivačních faktorů.

4.2 Sestavení dotazníku a průběh šetření

V dotazníku byli požádáni zaměstnanci o anonymní vyjádření k motivačním složkám a faktorům, které je ovlivňují při výkonu v zaměstnání. Výsledky, které z dotazníku plynou, budou sloužit pro personální oddělení Pekárny Racek s.r.o.

Cílem dotazníkového šetření je zhodnocení složek motivačního systému společnosti Pekárna Racek s.r.o. a navržení možných řešení v nalezených problémech.

Zhotovení dotazníků bylo v písemné papírové formě, z důvodu, že ne všichni zaměstnanci mají v zaměstnání přístup k počítači. Výběr respondentů byl na personalistce společnosti, která rozdala celkem 104 dotazníků. Dotazníky byly předány zaměstnancům ve dnech od 16. května do 27. května 2016 na ranních směnách na pracovišti dělníků, expedice, údržbářů a v budově administrativních zaměstnanců. Zvolen byl sběr dotazníků do krabic, které byly umístěny v budově výrobních dělníků, v kanceláři personalistky a na vrátnici. Vyplněných dotazníků se vrátilo 73, z čehož lze vypočítat, že návratnost dotazníků je 76 %. Podle informací přímo od zaměstnanců jsou zvyklí účastnit se podobných dotazníkových řešení, kterými se firma zajímá o své zaměstnance a o jejich práci.

Sestavení dotazníku

Při sestavování dotazníku bylo vycházeno z motivačního systému společnosti, a z konzultací s personalistkou společnosti. Dotazník obsahuje celkem 23 otázek.

Otázka 1 je otázka uzavřená a rozřazuje zaměstnance do jednotlivých pracovních kategorií, jako jsou dělníci, provozní pracovníci a technickohospodářští pracovníci.

Kategorie dělníci zahrnuje všechny výrobní dělníky. Kategorie provozní zaměstnanci zahrnuje pracovníky na pozicích prodavaček, vrátných, účetních, údržbářů, obchodních manažerů, dále se sem řadí expedientky, zaměstnanci dopravy,

úklidu, skladníci, řidiči apod. Kategorie technickohospodářští zaměstnanci zahrnuje pozice mistrů ve výrobě, TOP management apod.

Otázky 2 - 6 se zabývají problematikou odměňování, pocitem spravedlnosti odměňování mezi zaměstnanci, získáváním informací. Zaměřuje se tedy především na mzdu a spokojenost zaměstnance s ní. Otázky 2, 3, 5, 6 jsou otázky uzavřené s možností výběru odpovědí *ano, spíše ano, spíše ne, ne*. Odpověď *nevím*, zde není záměrně uváděna. Otázka 4 je otázkou polouzavřenou, kde měli respondenti na výběr z odpovědí: *personální oddělení, spolupracovníci, nezajímám se, přímí nadřízení a jiné* (možnost dopsání své varianty).

Otázky 7 - 12 jsou zaměřeny na zaměstnanecké výhody, především na informovanost zaměstnanců o výhodách, které jim jsou k dispozici. Z těchto otázek lze zjistit vnímání a důležitost zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance. Otázky 7, 8, 9 jsou uzavřené otázky s předem danými variantami odpovědí (*ano, spíše ano, spíše ne, ne*). V otázce číslo 10 měli respondenti možnost vybrat si maximálně dvě možnosti z nabízejících, jednou z odpovědí byla i otevřená odpověď „jiné“, do které mohli respondenti zapsat odpověď, která jim v nabízejících chyběla. Otázku 11 lze zařadit do tzv. škálových položek, kde respondenti měli přiřadit bodovou hodnotu od 1 do 5 (1 – nedůležité, 5 – velmi důležité) dané formě zaměstnaneckých výhod. Tyto hodnoty se poté sečetly a vydělily počtem respondentů. V otázce 12 měli respondenti na výběr ze tří odpovědí (*peněžní odměna, nepeněžní odměna, obě stejně*).

V otázkách 13 - 14 se dotazník zaměřuje na vztahy na pracovišti, vztahy mezi spolupracovníky, vztahy mezi zaměstnanci a vedením, na atmosféru na pracovišti a na důležitost tohoto faktoru na motivaci zaměstnance. Obě položky jsou uzavřené, v otázce 13 jsou dány možnosti *formální, spíše formální, spíše neformální, neformální*. V otázce 14 jsou také dány 4 možnosti a to *ano, spíše ano, spíše ne, ne*.

Otázky č. 15 a 16 se zaměřují na konflikty na pracovišti, zda se objevují a zda jsou řešeny. Otázka 15 má dané možnosti *velmi často, často, málokdy, nikdy* (jsem si jich nevšiml/a), otázka 16 navazuje na předchozí a odpovídají ji respondenti, kteří zvolil jakoukoli jinou odpověď na předchozí otázku než „*nikdy, jsem si jich nevšiml/a*“. Výběr z možností zde je z odpovědí *ano, spíše ano, spíše ne, ne*.

Otázka 17 byla stanovena dle personalistky firmy. Zde se respondenti vyjadřují, jak jsou spokojeni s pracovním prostředím firmy (pracovní vybavení, technologie

apod.). Otázka je uzavřená s možnostmi výběru odpovědí *ano, spíše ano, spíše ne, ne*.

Otázka 18 se zabývá bezpečností práce ve firmě, opět je to uzavřená otázka na výběr respondenti měli z odpovědí *kvalitní, spíše kvalitní, spíše nekvalitní, nekvalitní*. V uzavřené otázce 19 se respondenti měli vyjadřovat k druhu a obsahu práce, kterou vykonávají, možnosti odpovědí u této otázky jsou *ano, spíše ano, spíše ne, ne*. Otázka 20 se ptá respondentů, zda považují zaměstnání v Pekárně Racek s.r.o. za jisté a stabilní, respondenti si mohli vybrat z odpovědí *ano, spíše ano, spíše ne, ne*. Prostřednictvím otázky 21 je zjišťována situace, která by musela nastat, aby zaměstnanec opustil tuto firmu. Otázka je polouzavřená, respondenti mohou označit max. 2 možnosti, které mají na výběr, součástí je i otevřená odpověď *jiné*. Předposlední otázka číslo 22 se zaměřuje na budoucnost zaměstnanců ve firmě a poslední otázka 23 pak na to, zda by zaměstnanec doporučil tuto firmu svým blízkým z hlediska pracovní příležitosti. Obě tyto otázky jsou uzavřené s variantami odpovědí *ano, spíše ano, spíše ne, ne*.

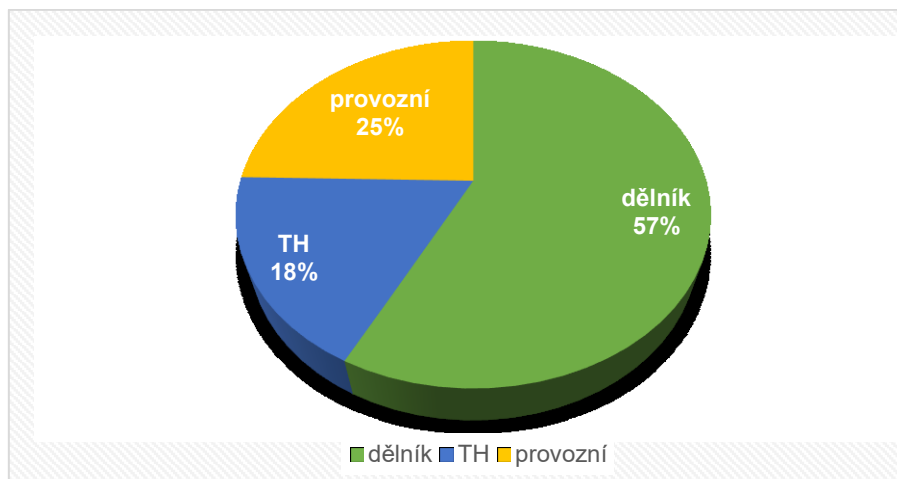
4.3 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkovým šetřením bylo zjišťováno, jaké jsou názory zaměstnanců na jednotlivé složky motivačního systému zaměstnanců v Pekárně Racek s.r.o. Data byla zpracovávána pomocí programu Microsoft Excel. K přehlednému grafickému interpretování výsledků jsou použity výsečové a sloupcové grafy. Výsledky jsou interpretovány buď v absolutní četnosti, relativní četnosti nebo průměrem. Tabulky s výsledky jsou v příloze č. 3.

4.3.1 Analýza jednotlivých otázek v dotazníku

1. Jaká je Vaše pozice ve firmě?

Graf 4.1: Otázka č. 1



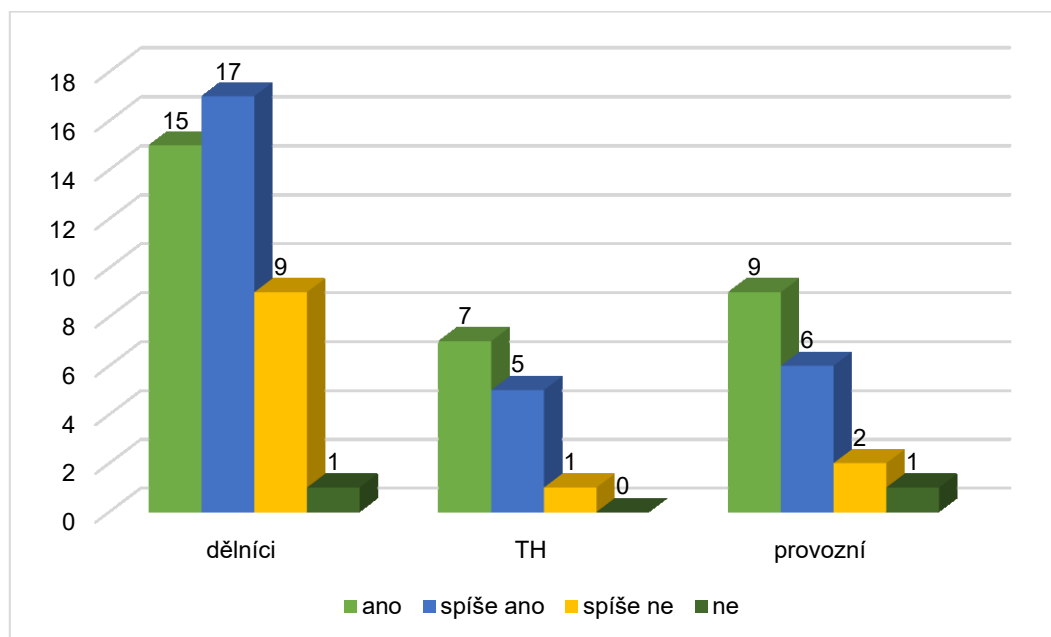
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

První otázka se zaměřuje na pozici ve firmě, kterou respondent vykonává. Tato otázka je položena z důvodu kvalitnějšího vyhodnocení některých následujících otázek. Hodnoty jsou zvoleny v relativní četnosti. Absolutní četnost je uvedena v tabulce č. 1 v příloze 3.

Z grafu lze vyčíst, že 57% respondentů, kteří vyplnili tento dotazník, vykonává dělnickou pozici, což jsou samotní pracovníci ve výrobě. Těchto zaměstnanců je ve firmě nejvíce. Ke druhým nejčastějším odpovídajícím patří provozní pracovníci (25%), mezi které patří prodavačky, účetní, řidiči, údržbáři apod. Nejmenší procento (18%) odpovídajících tvoří technickohospodářští pracovníci (TOP management, mistři ve výrobě apod.)

2. Víte, jakým způsobem je stanoveno Vaše platové ohodnocení?

Graf 4.2: Otázka č. 2



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tato otázka je zpracována v hodnotách absolutní četnosti. Z grafu č. 4.2 vyplývá, že ze skupiny dělníků odpověď ano uvedlo 15 respondentů, odpověď spíše ano 17 respondentů, spíše ne uvádí 9 z dotazovaných a 1 uvádí, že neví jakým způsobem je stanoveno jeho platové ohodnocení.

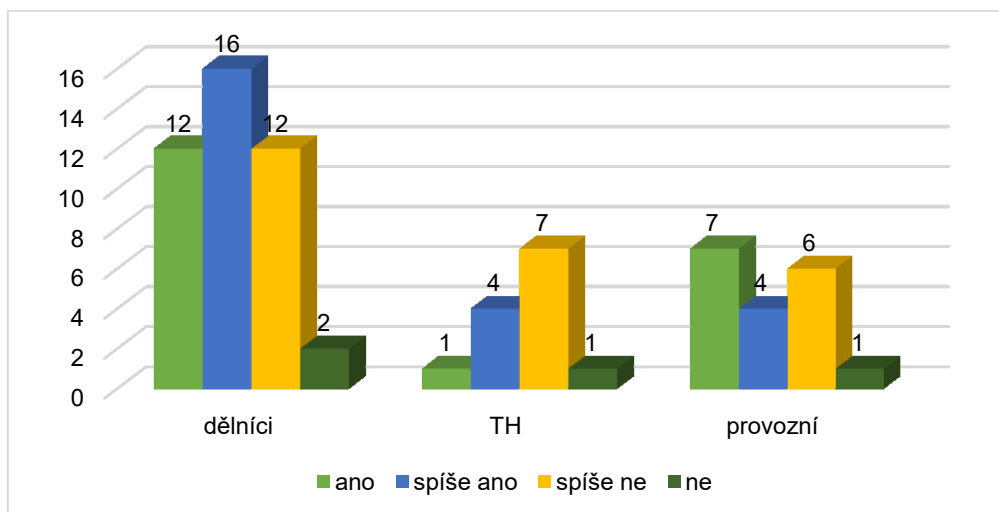
Technickohospodářští zaměstnanci jako nejčastější odpověď označili odpověď ano, celkem 7 respondentů z této skupiny. Spíše ano uvedlo 5 zaměstnanců a pouze 1 označil odpověď spíše ne. Nikdo z této skupiny neoznačil odpověď ne.

9 z provozních zaměstnanců ví jakým způsobem je stanoveno jeho platové ohodnocení. 6 označilo odpověď spíše ano, a 2 spíše ne. Pouze 1 označil odpověď ne.

Celkem tedy 31 pracovníků ví, jakým způsobem je stanoveno jeho platové ohodnocení. To znamená ze 73 respondentů pouze necelá polovina. Spíše ano uvádí 28 zaměstnanců s největším podílem v dělnické skupině. Spíše ne uvádí celkem 12 zaměstnanců a ne pouze 3. To, že zaměstnanci neví, jakým způsobem je stanovena jejich mzda, může být z důvodu nezájmu, nebo problematické komunikace ve firmě. Z této otázky vyplývá, že by se měla zlepšit komunikace a informovanost o platovém ohodnocení zaměstnanců.

3. Je podle Vás systém odměňování spravedlivý?

Graf 4.3: Otázka č. 3



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

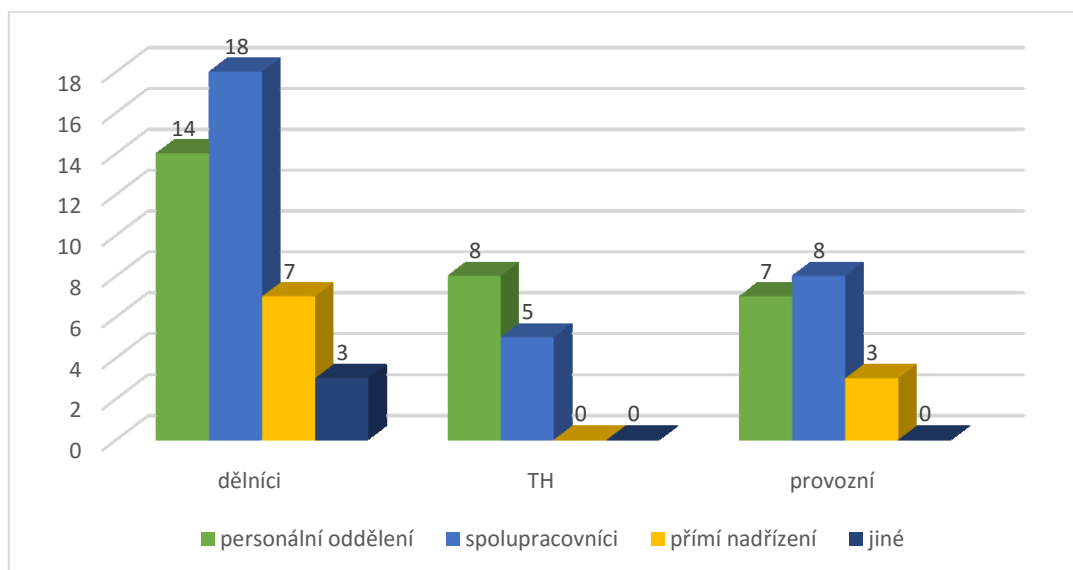
Nejčastější odpověď na tuto otázku zaměstnanců na pozici dělníků je spíše ano, uvedlo ji celkem 16 těchto pracovníků, druhou nejčastější u této skupiny zaměstnanců je ano, tu uvedlo celkem 12 dělníků, odpověď spíše ne uvedli respondenti z řad dělníků celkem 12 krát. Odpověď ne z těchto zaměstnanců uvedli dva.

U technickohospodářských zaměstnanců jsou vyrovnány odpovědi ne a ano, každou uvedl pouze jeden zaměstnanec. Nejčastější odpovědí je zde odpověď spíše ne, označilo ji celkem 7 respondentů z celkových 13 technickohospodářských pracovníků, to může být způsobeno (jak již bylo uváděno) snížením prémie, kterou dostávají zaměstnanci na základě splnění zisku společnosti. V minulých letech byla tato prémie pro každou skupinu zaměstnanců stejná, a to ve výši 1 500 Kč. Nyní došlo ke změně a byla přerozdělena. Zaměstnanci ve výrobě (dělníci, mistři) dostávají 2 000 Kč a ostatní (spíše administrativní) 1 000 Kč. Odpověď spíše ano uvedli celkem 4 respondenti z této skupiny zaměstnanců.

Provozní zaměstnanci uvádí, jako nejčastější odpověď (7) ano to znamená, že si myslí, že systém odměňování je spravedlivý, spíše ano uvádí 4 dotázaní a odpověď spíše ne uvádí 6 respondentů, ne uvádí pouze 1 zaměstnanec.

4. Odkud získáváte informace o systému odměňování ve Vaší společnosti?

Graf 4.4: Otázka č. 4



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Odpovědi na tuto otázku byly také vyhodnoceny v absolutní četnosti výskytu v dotazníkovém šetření. Dělníci nejčastěji uvádějí odpověď, že získávají informace u spolupracovníků, celkem těchto odpovědí bylo 18. Odpověď z personálního oddělení uvedli respondenti ze skupiny dělníků celkem 14 krát, což byla u této skupiny druhá nejčastější odpověď. 7 respondentů uvedlo, že získávají tyto informace od přímých nadřízených. 3 respondenti označili odpověď jiné, která byla otevřenou odpovědí, ovšem ani jeden z nich nedopsal odkud.

TH pracovníci uvádějí nejčastější odpověď personálního oddělení, celkem ji uvedli 8 krát. Jako další možnost, jak získávají informace, označili odpověď od spolupracovníků, tuto odpověď uvedlo celkem 5 zaměstnanců. Odpovědi od přímých nadřízených a otevřenou odpověď jiné, neoznačil žádný z této skupiny zaměstnanců.

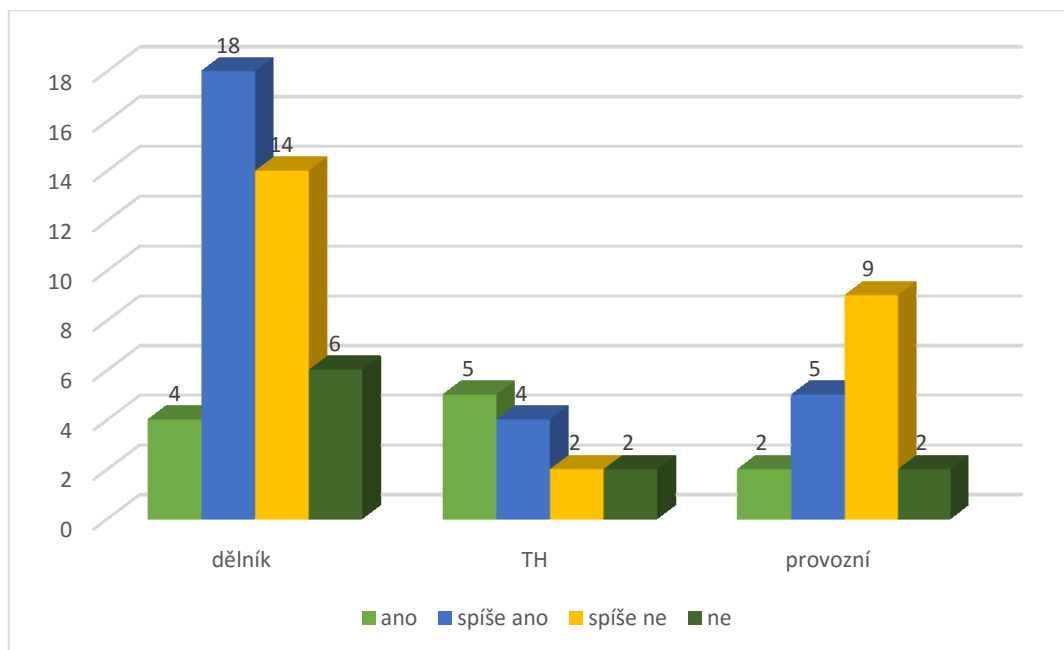
U provozních zaměstnanců se o systému odměňování dozvídají 3 respondenti od přímých nadřízených, 8 respondentů uvedlo, že se dozvídají o systému odměňování od spolupracovníků. 7 provozních zaměstnanců označilo odpověď personálního oddělení. Otevřenou odpověď neoznačil žádný provozní zaměstnanec.

Celkově tedy 31 respondentů uvedlo, že se dozvídají o systému odměňování od spolupracovníků. 29 respondentů označilo odpověď personálního oddělení. Od přímých nadřízených se dozvídá o systému odměňování 10 respondentů. Pokud se

informují zaměstnanci (spolupracovníci) mezi sebou, mohou vznikat tak zvané informační šumy a informace nemusí být zcela pravdivé, mohou vyvolat chaos a zmatek mezi zaměstnanci.

5. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

Graf 4.5: Otázka č. 5



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 4.5 také uvádí hodnoty v absolutní četnosti. Nejčastější odpovědi u dělníků jsou spíše ano a spíše ne, které mají hodnotu 18 a 14. Ano odpověděli pouze 4 respondenti u této skupiny. Odpověď ne uvedlo 6 zaměstnanců.

Další skupinou jsou technickohospodářští zaměstnanci. Zde je 5 lidí spokojeno s výší mzdy, 4 jsou spíše spokojení, 2 jsou spíše nespokojeni, 2 nejsou vůbec spokojeni.

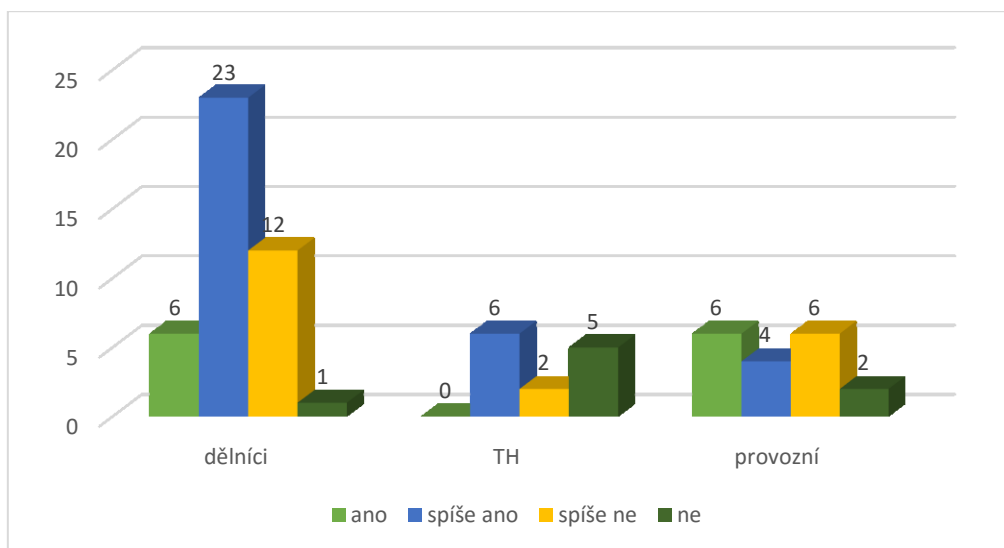
U provozních zaměstnanců je největší skupinou, která činí 9 respondentů skupina, která odpověděla spíše ne, 2 respondenti z této skupiny nejsou spokojeni se mzdou, stejnou hodnotu má i odpověď ano. 5 provozních zaměstnanců odpovědělo spíše ano.

Celkem na tuto otázku odpovědělo všech 73 respondentů. Pouze 14 z nich uvedlo, že je spokojeno s výší mzdy, kterou dostávají. 27 uvádí, že je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je celkem 25 zaměstnanců a nespokojeno je celkem 10

respondentů. Tato situace může být způsobena tím, že si zaměstnanci myslí, že mají vyšší kvalifikaci, nebo dělají těžší práci, než za jakou jsou ohodnoceni. Výše mzdy bývá největším stimulem k pracovnímu výkonu, ke spokojenosti apod. Tento graf signalizuje, že zaměstnanci mohou hledat jiné zaměstnání s lepším finančním ohodnocením, podnik tak může přijít o zaškolené pracovníky, o dobrý pracovní kolektiv, hrozí zde únik citlivých informací od pracovníků, kteří by odešli ke konkurenci.

6. Myslíte si, že při zvýšení mzdy jste schop/na dosahovat lepších pracovních výsledků?

Graf 4.6: Otázka č. 6



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

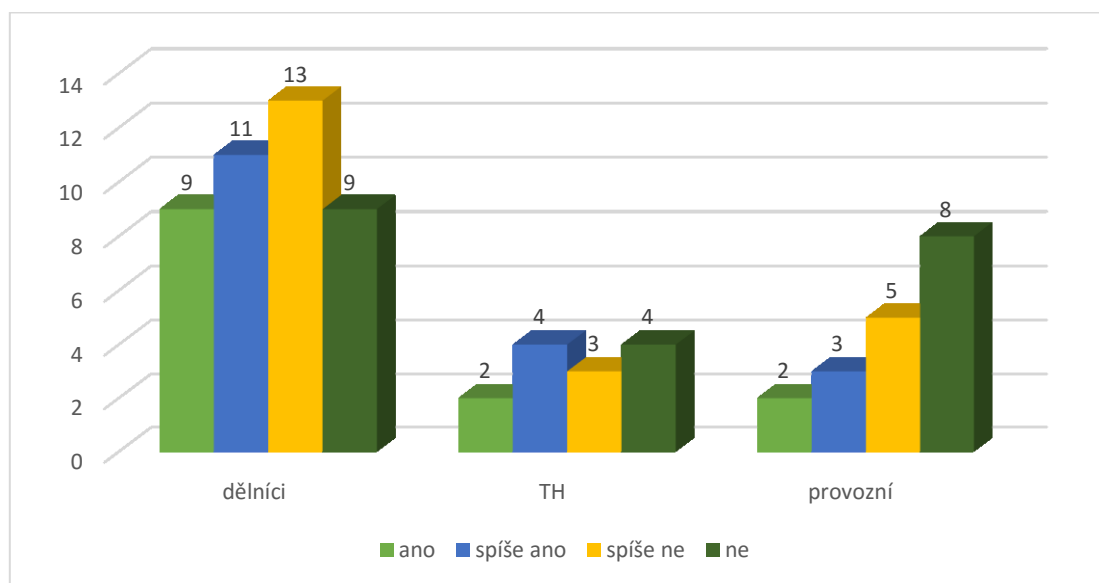
Tato otázka se zaměřuje na výkon zaměstnanců závisující na mzdě. Hodnoty jsou opět uváděny v absolutní četnosti. Z řad dělníků byla nejčastější odpověď na tuto otázku spíše ano, tu označilo celkem 23 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí u dělnické skupiny je odpověď spíše ne, takto odpovědělo 12 respondentů. 1 respondent této skupiny si myslí, že i při zvýšení mzdy by nebyl schopen dosahovat lepších pracovních výsledků. Odpověď ano označilo 6 respondentů z řad dělníků.

Ze skupiny technickohospodářských pracovníků žádný neuvádí odpověď ano. Odpověď spíše ano uvádí 6 lidí, spíše ne uvádí 2 respondenti z této skupiny. A 5 respondentů označilo odpověď ne.

U poslední skupiny zaměstnanců 6 uvedlo, že při zvýšení mzdy by byli schopni dosahovat lepších pracovních výsledků. 4 uvádí odpověď spíše ano, spíše ne uvádí 6 respondentů a 2 označili odpověď ne.

7. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které máte?

Graf 4.7: Otázka č. 7



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 4.7 zobrazuje absolutní četnosti odpovědí na otázku, zda jsou pracovníci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které dostávají ve svém zaměstnání. Ze skupiny dělníků, odpověď ano uvedlo celkem 9 dotázaných, 11 uvedlo spíše ano a nejčastější odpověď je zde spíše ne, kterou uvedlo 13 respondentů, přičemž 9 dělníků označilo odpověď ne.

U technickohospodářských zaměstnanců jsou odpovědi poměrně vyrovnané, spokojeni jsou 2 zaměstnanci, spíše spokojeni 4, spíše nespokojeni 3 a 4 nejsou spokojeni vůbec.

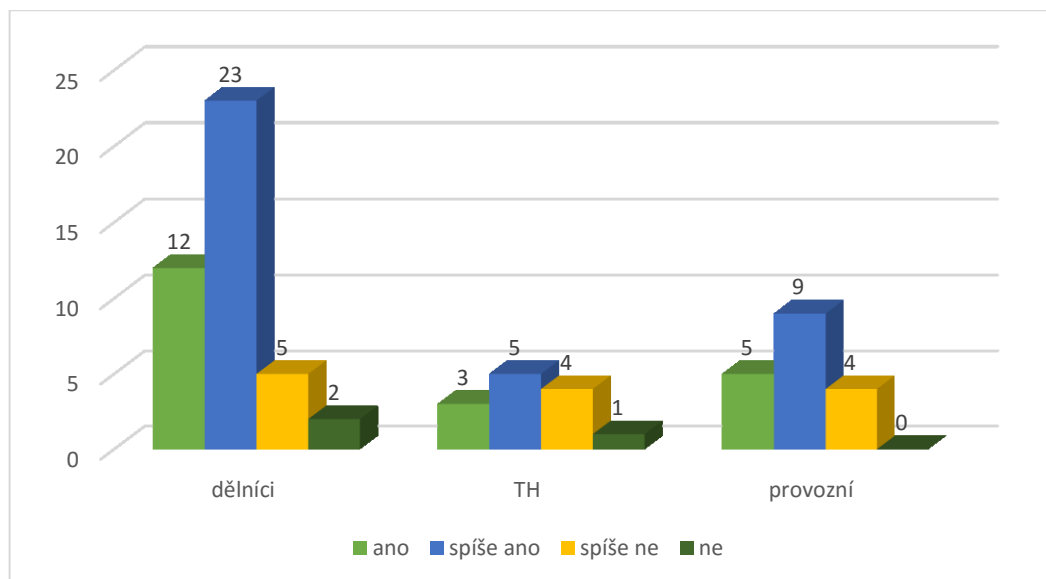
Odpovědi provozních zaměstnanců mají rostoucí tendenci, ano uvedli 2 zaměstnanci, 3 spíše ano, 5 spíše ne a největší zastoupení u této skupiny má odpověď ne, celkem 8.

Odpověď ne a spíše ne, znamenají, že zaměstnanci nejsou a spíše nejsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které dostávají. Tato odpověď není pro

firmu uspokojující, může to znamenat budoucí odchod zaměstnanců a tím ztrátu zaškolených pracovníků a nárůst firemních nákladů (př. náklady na výběr a zaškolení zaměstnanců).

8. Jsou pro Vás zaměstnanecké výhody důležité při výběru zaměstnání?

Graf 4.8: Otázka č. 8



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Zaměstnanecké výhody jsou důležitou součástí odměňování organizace. Dělníci na tuto otázku nejčastěji označovali odpověď spíše ano, uvedlo ji 23 dělníků. Odpověď ano uvedlo 12 respondentů z této skupiny, 5 uvedlo odpověď spíše ne, a 2 odpověděli, že pro ně zaměstnanecké výhody nejsou důležité při výběru zaměstnání.

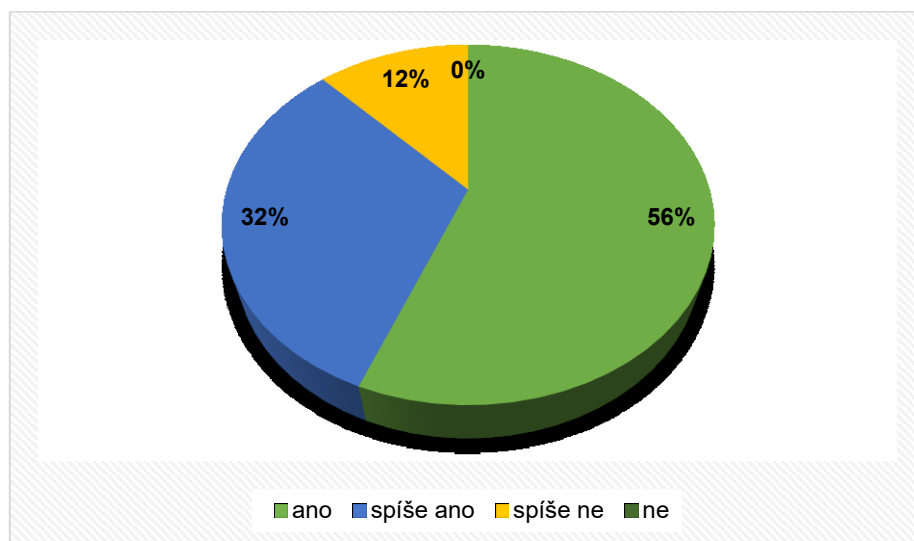
Ze skupiny technickohospodářských zaměstnanců 3 uvádí, že jsou pro ně zaměstnanecké výhody důležité při výběru zaměstnání, odpověď spíše ano označilo celkem 5 respondentů, spíše nedůležité jsou pro 4 zaměstnance a nedůležité jsou pro jednoho respondenta.

Z odpovědí provozních zaměstnanců se nejčastěji vyskytuje odpověď spíše ano, kterou uvedli 9 krát. Pro 5 respondentů z této skupiny jsou zaměstnanecké výhody důležité při výběru zaměstnání. Spíše nedůležité jsou pro 4 respondenty. Odpověď ne neuvedl žádný respondent.

Ze šetření bylo zjištěno, že 37 dotazovaných odpovědělo, že jsou pro ně zaměstnanecké výhody spíše důležité při výběru zaměstnání. Ano uvedlo celkem 20 respondentů a spíše ne celkem 13. Odpověď ne uvedli pouze 3 zaměstnanci.

9. Přivítal/a byste možnost volby zaměstnaneckých výhod?

Graf 4.9: Otázka č. 9



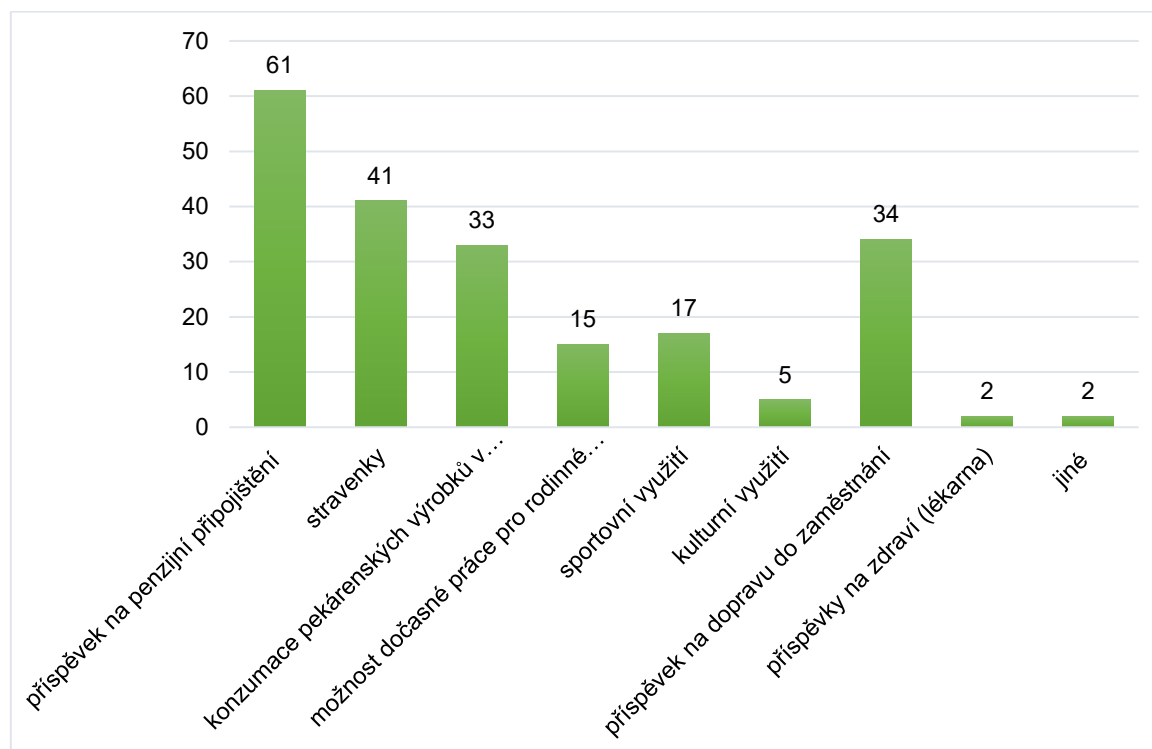
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Odpovědi na otázku 9 jsou zapsány v relativní četnosti. Odpovědi nejsou rozděleny podle zaměstnaneckých skupin. Současný motivační systém firmy neumožňuje možnost volby zaměstnaneckých výhod, neexistuje zde žádný cafeteria systém. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány dle daných vnitřních předpisů.

56 % dotázaných zaměstnanců by možnost výběru uvítala. Musí se zde zohlednit také odpověď spíše ano, kterou označilo 32% lidí. Nikdo neuvedl, že by nechtěl možnost volby zaměstnaneckých výhod, spíše ne uvedlo 12% tázaných. Podle počtu odpovědí ano a spíše ano by se organizace měla nad tímto tématem zamyslet, v současnosti však zaměstnanci nedostávají takové benefity, mezi kterými by si mohli vybírat.

10. Kdybyste měl/a možnost volby ZV, které byste si vybral/a (max. 3)?

Graf 4.10: Otázka č. 10

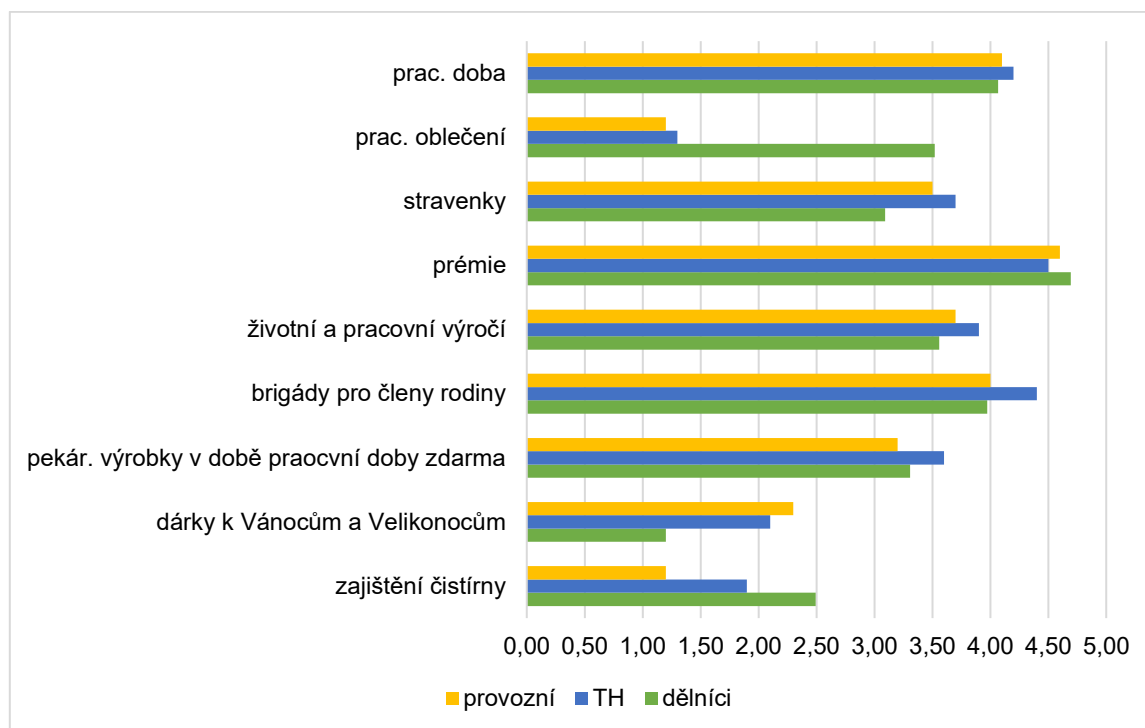


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Vyhodnocení této otázky není rozděleno na zaměstnanecké skupiny. Respondenti zde mohli označit až 3 odpovědi. Ne všichni této možnosti využili. Odpovědi byly poté sečteny. Nejvíce označení získala odpověď příspěvek na penzijní připojištění, který označilo 61 respondentů. Odpověď stravenky dostalo 41 označení, příspěvek na dopravu do zaměstnání označilo 34 respondentů. Příspěvek na dopravu závisí na finanční situaci firmy. Vedení by se mělo zamyslet a prokalkulovat náklady, které s tímto souvisí. Odpověď konzumace pečárenských výrobků v pracovní době byla označena 33 krát. Zaměstnaneckou výhodu, poukázky na sportovní využití označilo 17 respondentů. 15 označilo odpověď možnost dočasné práce pro rodinné příslušníky. 5 respondentů by si vybralo poukázky na kulturní využití. Nejméně respondentů označilo odpověď příspěvek na zdraví a odpověď jiné, která byla otevřenou možností. Možnost dopsat vlastní odpověď využil jeden respondent a dodal, že by chtěl mít více dnů dovolené.

11. Ohodnoťte, jak jsou pro Vás zaměstnanecké výhody důležité (1 – nedůležité, 5 – velmi důležité)

Graf 4.11: Otázka č. 11



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tato otázka se zaměřuje na důležitost zaměstnaneckých výhod. Respondenti měli přiřadit stupeň důležitosti (1-5), kdy 5 je nejvíce důležité. Hodnoty v grafu jsou uváděny jako průměr odpovědí jednotlivých zaměstnaneckých skupin.

Podle odpovědí dělníků jsou zaměstnanecké výhody seřazeny takto: nejdůležitější je prémie, na druhém místě je pracovní doba, potom brigády pro členy rodiny, příplatky na životní a pracovní výročí, pracovní oblečení, stravenky, zajištění čistírny a na poslední místě je dárky k Vánocům a Velikonocům.

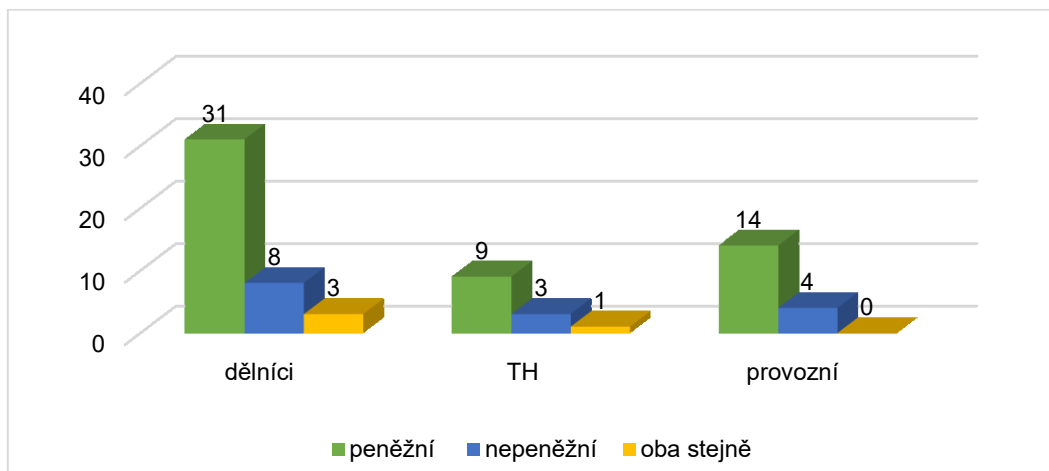
Zaměstnanecké výhody se podle technickohospodářských pracovníků řadí podle důležitosti takto: nejdůležitější zaměstnaneckou výhodou jsou prémie, na druhém místě brigády pro členy rodiny, dále pak pracovní doba, příplatky za životní a pracovní výročí, stravenky, konzumace pečárenských výrobků v pracovní době zdarma, dárky k Vánocům a Velikonocům, zajištění čistírny, na posledním místě je pracovní oblečení.

Podle provozní zaměstnanců jsou taktéž nejdůležitější prémie, poté následuje pracovní doba, brigády pro členy rodiny, příplatky za životní a pracovní výročí, stravenky, konzumace pečárenských výrobků v době pracovní doby zdarma, dárky k Vánocům a Velikonocům, pracovní oblečení jako nejméně důležité provozní zaměstnanci označili zajištění čistírny.

Nejdůležitější zaměstnaneckou výhodou pro všechny skupiny zaměstnanců v této firmě jsou prémie, které dostávají, pokud dosahuje firma určitého zisku. Dle toho lze také říct, že tato výhoda může silně působit jako motivační faktor. Druhý největší průměr má pracovní doba, která je zkrácená na 37,5 hodin za týden, tedy zaměstnanec, pokud nemá přesčasy, tak v práci stráví 8 hodin denně včetně půlhodinové pauzy. A další významný výsledek má zaměstnanecká výhoda, kdy firma často zaměstnává členy rodiny například na letní brigády, při Vánocích, Velikonocích apod.

12. Zatrhněte, který z těchto faktorů Vás motivuje k práci nejvíce?

Graf 4.12: Otázka č. 12



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tato otázka byla zařazena dle požadavků firmy. Tato otázka je uzavřená s alternativami odpovědí: peněžní, nepeněžní, oba stejně.

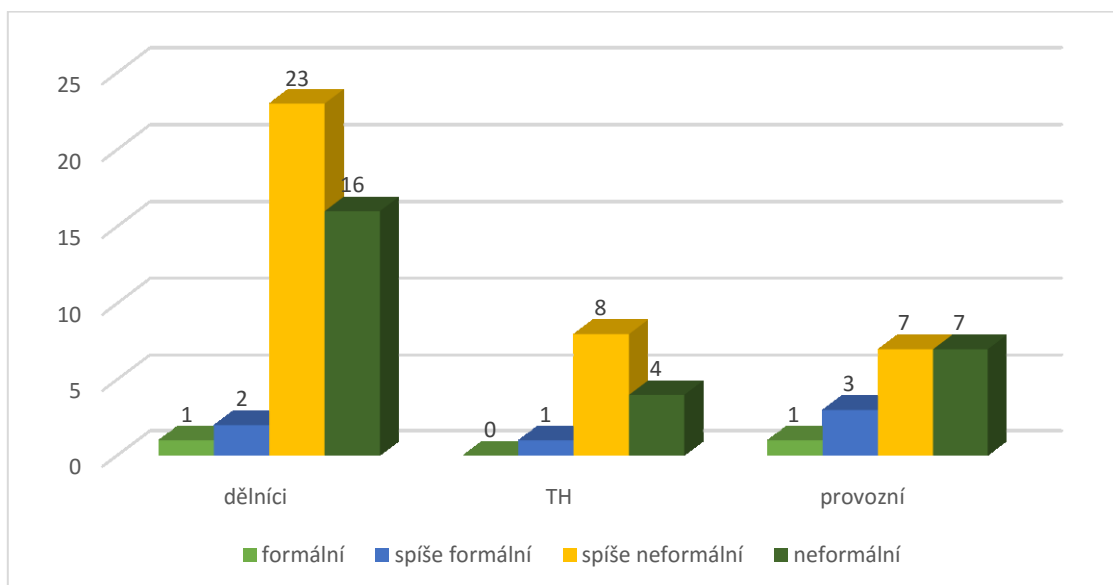
Skupinu dělníků nejvíce motivují peněžní faktory (celkem 31 odpovědí), na druhém místě jsou nepeněžní faktory (označené 8 krát), kterými mohou být vztahy na pracovišti, celková atmosféra, obsah vykonávané práce apod. 3 dělníky motivují tyto faktory stejně.

Také u technickohospodářských zaměstnanců jsou nejvíce označovány také peněžní faktory (uvedlo je 9 respondentů), nepeněžní faktory uvedli pouze 3 zaměstnanci. Možnost, že je oba faktory motivují stejně, uvedl jeden respondent z této skupiny.

Provozní zaměstnanci uvádějí, že i je nejvíce motivují k práci peněžní faktory, tuto možnost označilo 14 respondentů, 4 označili odpověď nepeněžní faktory a nikdo neoznačil možnosti oba stejně.

13. Jaký je vztah mezi Vámi a spolupracovníky?

Graf 4.13: Otázka č 13



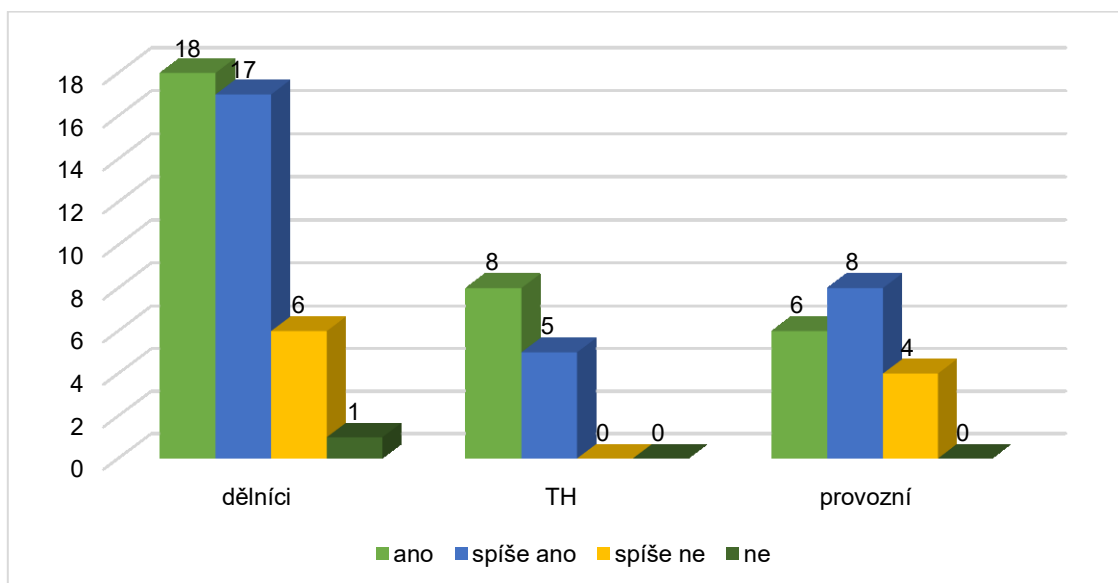
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Nejčastější odpověď u všech skupin zaměstnanců je spíše neformální. Formální vztahy uvádí pouze 1 provozní zaměstnanec a 1 z dělníků. Tito lidé mohou být ve firmě noví, kteří si ještě neaklimatizovali v novém prostředí, nebo lidé, kteří se nechtějí začlenit mezi ostatní. Druhou nejčastější odpovědí je odpověď neformální.

Dobré vztahy na pracovišti mohou působit jako motivační faktor. V kolektivu, kde se projevují přátelské vztahy, se většinou pracuje lépe, záleží však na povaze člověka. Někteří nechtějí spojovat práci a soukromý život, a tak v práci ani přátele nevyhledávají.

14. Je pro Váš výkon v práci důležitá celková atmosféra na pracovišti?

Graf 4.14: Otázka č. 14



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V této otázce měli respondenti na výběr z odpovědí ano, spíše ano, spíše ne, ne. Dělníci jako nejčastější odpověď uvedli ano, že celková atmosféra na pracovišti je pro ně důležitá, spíše ano uvedlo 17 respondentů z řad dělníků. 6 potom označilo odpověď spíše ne a pro jednoho dělníka není atmosféra na pracovišti důležitá.

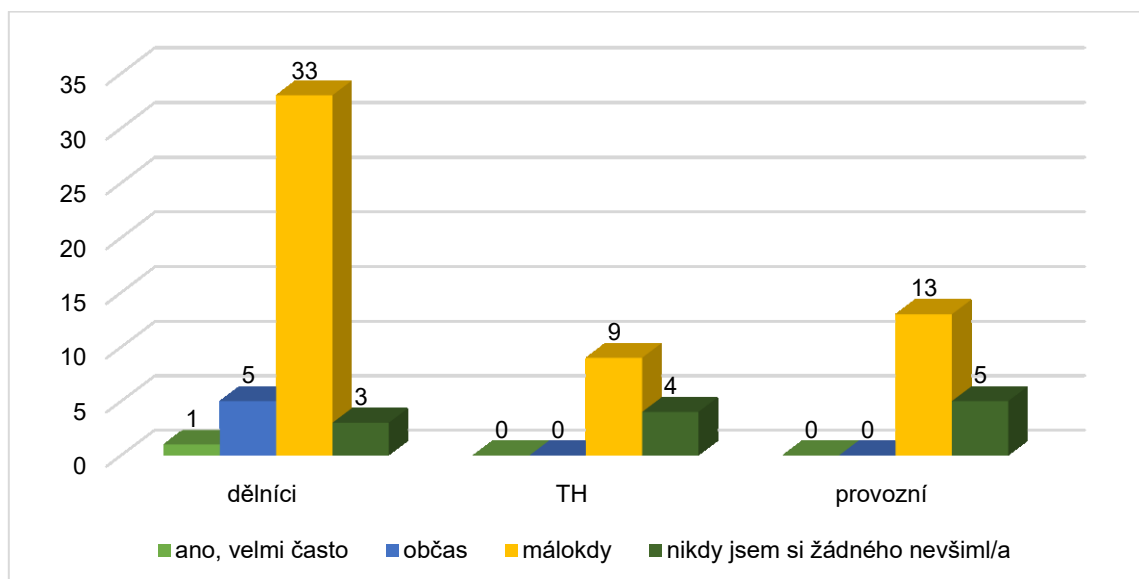
Pro 8 technickohospodářských pracovníků je atmosféra na pracovišti důležitá a pro 5 spíše důležitá. Nikdo z této skupiny respondentů neoznačil odpověď spíše ne a ne.

Provozní zaměstnanci jako nejčastější odpověď uvedli možnost spíše ano, kterou uvedlo 8 zaměstnanců, ano potom uvedlo 6 provozních pracovníků. 4 respondenti uvedli, že pro ně atmosféra na pracovišti je spíše nedůležitá pro jejich výkon v práci. Nikdo neoznačil odpověď ne.

To znamená, že atmosféra na pracovišti důležitá je pro 32 zaměstnanců ve firmě. Odpověď spíše důležitá je u těchto skupin na druhém místě, celkem jí označilo 30 respondentů.

15. Vyskytují se na pracovišti mezi pracovníky konflikty?

Graf 4.15: Otázka č. 15



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 4.15 uvádí hodnoty v absolutní četnosti. Dělníci nejčastěji označili odpověď málokdy, kterou uvedlo 33 respondentů z této skupiny. Jeden dělník odpověděl, že se konflikty na pracovišti objevují velmi často, 5 uvádí, že se konflikty objevují občas. 3 z dělníků uvádí, že si žádných konfliktů nikdy nevšimli.

9 technickohospodářských zaměstnanců uvedlo, že se konflikty na pracovišti objevují málokdy. 4 označili odpověď, že se nikdy konfliktů nevšimli. Žádný z této skupiny zaměstnanců neuvedl odpověď ano, velmi často ani odpověď občas.

Provozní zaměstnanci jako nejčastější odpověď také uvádí možnost málokdy (uvedlo jí 13 respondentů), 5 odpovědělo, že si nikdy nevšimli žádného konfliktu na pracovišti.

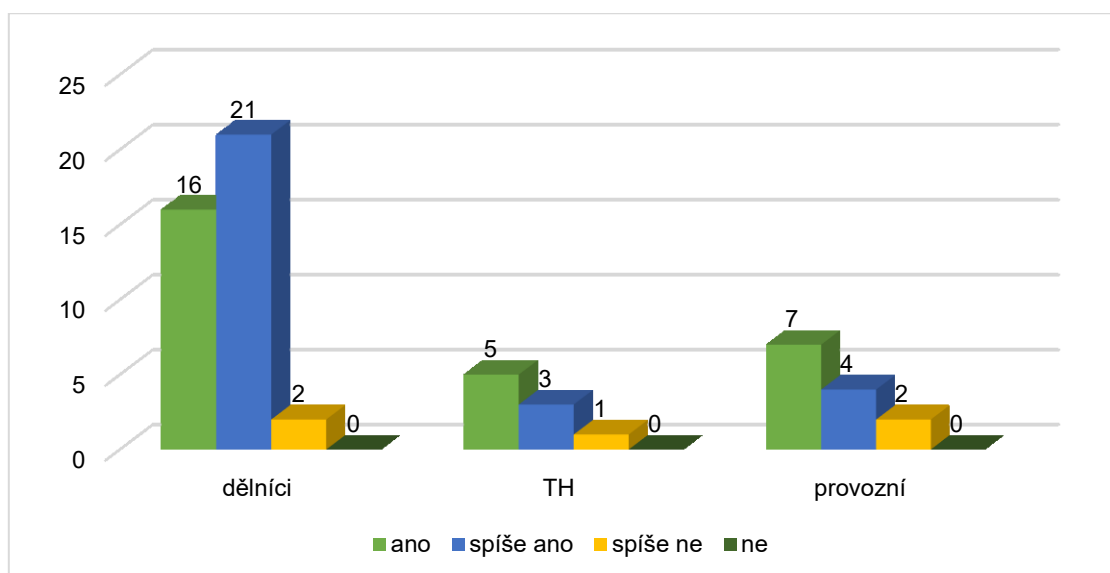
Za tuto otázku byla nejčastěji označena odpověď málokdy, a to u všech tří skupin. 1 respondent ze skupiny dělníků odpověděl, že konflikty se objevují mezi zaměstnanci velmi často. Odpověď nikdy jsem si žádného nevšiml/a může být brána jako pozitivní, tuto odpověď označilo celkem 12 zaměstnanců.

Konflikty na pracovišti jsou častým problémem ve firmách, čím je konfliktů více, tím více se mohou rozbíjet vztahy mezi zaměstnanci, tím může být ohrožen přenos důležitých informací ve firmě. Pokud nefunguje přenos informací, trpí tím firma i zákazníci. Výkon zaměstnanců může klesat a při špatném předání informací může

výroba déle trvat, případně se vyrobí špatné množství apod., tím vznikají firmě zbytečné náklady.

16. Pokud jsou ve firmě nějaké konflikty, jsou nějakým způsobem řešeny?

Graf 4.16: Otázka č. 16



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tuto otázku zodpovědělo 61 zaměstnanců, kteří na minulou otázku označili jednu z odpovědí velmi často, často a málokdy. 16 dělníků uvedlo, že konflikty jsou řešeny, spíše řešeny uvádí 21 dělníků a 2 odpověděli, že řešeny spíše nejsou. Nikdo neoznačil odpověď ne.

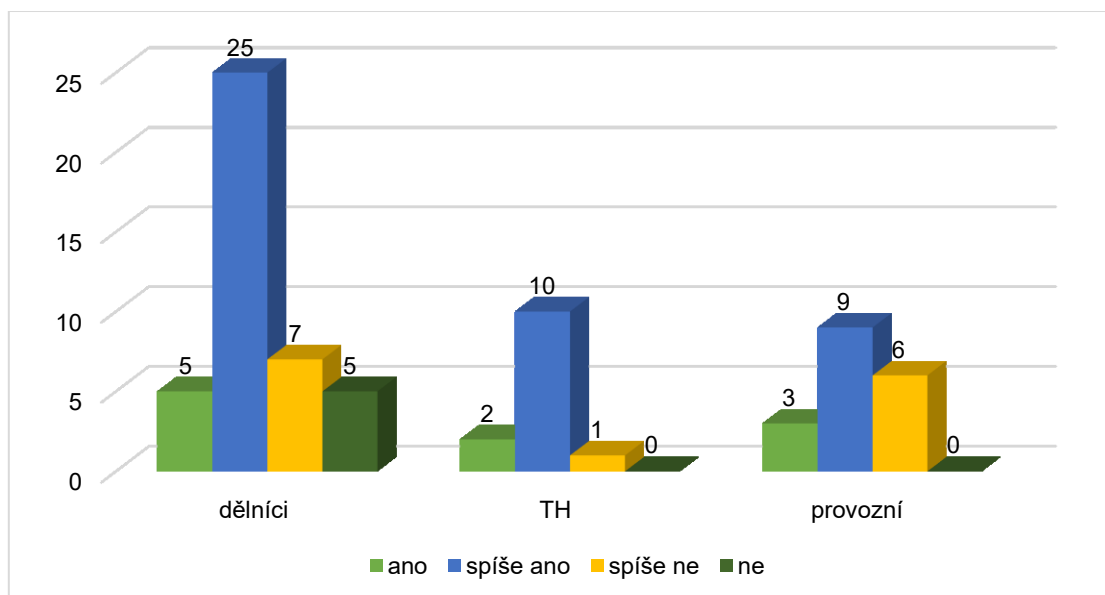
Technickohospodářští zaměstnanci uvádějí, že konflikty jsou ve firmě řešeny, celkem 5 těchto zaměstnanců. 3 respondenti uvádí spíše ano, 1 spíše ne, a nikdo jako u předchozí skupiny neoznačil odpověď ne.

Nejvíce provozních zaměstnanců (celkem 7) uvádí, že konflikty jsou ve firmě řešeny. 4, že jsou spíše řešeny a 2 respondenti označili odpověď spíše ne. Nikdo jako u přechodících dvou otázek neoznačil odpověď ne.

Celkem tedy 28 respondentů uvedlo, že konflikty jsou ve firmě řešeny, 28 odpovědělo spíše ano a 5 respondentů uvádí, že konflikty spíše řešeny nejsou. Záleží samozřejmě na druhu konfliktu, jeho velikosti, závažnosti. Pro někoho může být jeden konflikt velkým problémem a pro druhého zase jen banalitou.

17. Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (pracovní vybavení, technologie apod.)

Graf 4.17: Otázka č. 17



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

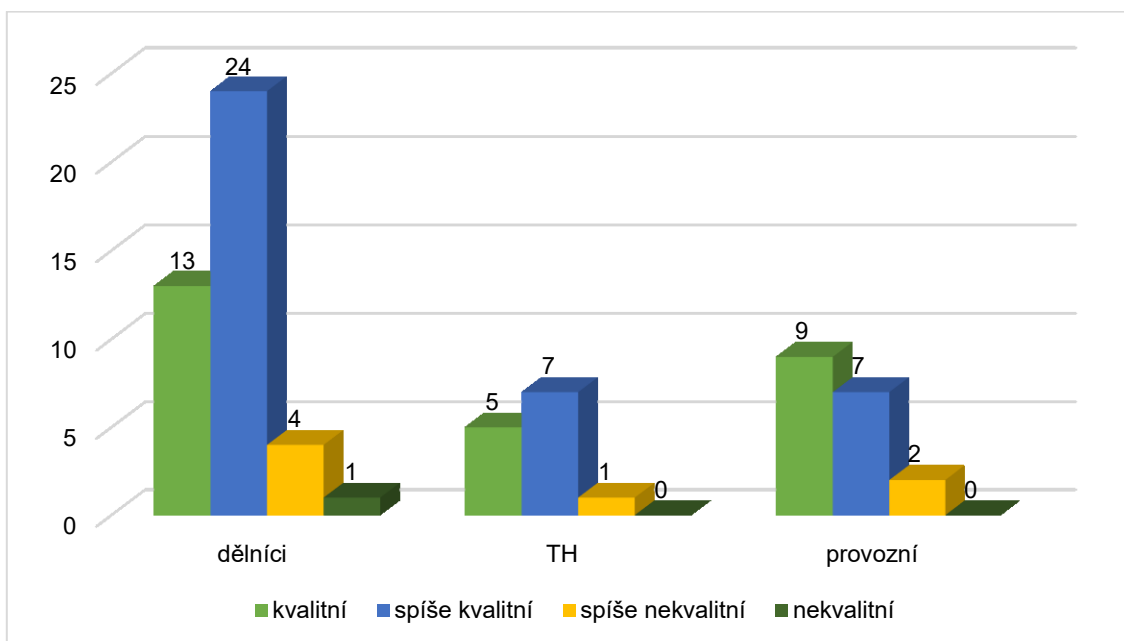
Dle tohoto grafu lze o firmě říct, že vybavení firmy není úplně špatné, vyšší nespokojenost lze najít u odpovědi provozních zaměstnanců a u dělníků. Dělníci na otázku zda jsou spokojeni s pracovním prostředím ve firmě, uvádějí jako nejčastější odpověď, odpověď spíše ano, celkem tuto možnost uvedlo 25 respondentů. Ano uvádí 5 dělníků. 7 označilo možnost spíše ne, a 5 respondentů ze skupiny dělníků uvedlo odpověď ne.

2 technickohospodářští pracovníci uvádějí, že jsou spokojeni s pracovním prostředím, odpověď spíše ano označilo celkem 10 respondentů, pouze 1 označil odpověď spíše ne. Odpověď ne neuvádí žádný respondent.

Provozní zaměstnanci nejčastěji označili odpověď spíše ano, celkem 9 krát. Spíše ne uvedlo 6 respondentů a odpověď ano označili 3 zaměstnanci. Odpověď ne neuvedl nikdo z této skupiny.

18. Jak hodnotíte systém bezpečnosti práce ve firmě Pekárna Racek, s. r. o.

Graf 4.18: Otázka č. 18



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

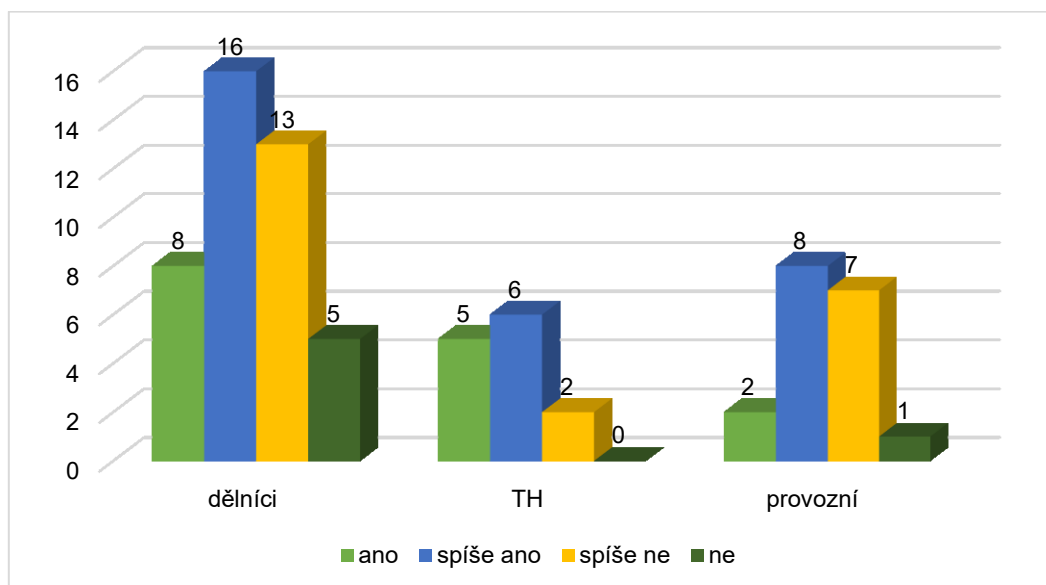
Většina respondentů (24) ze skupiny dělníků považuje systém bezpečnosti práce za spíše kvalitní, kvalitní uvádí 13 osob z této skupiny. 4 respondenti této skupiny uvedli odpověď spíše nekvalitní, a pouze 1 ho označil za nekvalitní.

U technickohospodářských pracovníků byla nejčastěji uvedena odpověď spíše kvalitní, celkem 7 krát. Za kvalitní ho považuje 5 respondentů a 1 ho považuje za spíše nekvalitní. Nikdo neuvedl odpověď nekvalitní.

Celkem 9 provozních zaměstnanců uvedlo odpověď kvalitní. Za spíše kvalitní ho považuje 7 respondentů. Spíše nekvalitní uvádí 2 zaměstnanci. Nikdo z této skupiny nepovažuje systém bezpečnosti práce ve firmě za nekvalitní.

19. Jste spokojen/a s druhem a obsahem práce, kterou vykonáváte?

Graf 4.19: Otázka č. 19



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

U dělníků, kteří vyplnili dotazník, je nejčastější odpověď „spíše ano“, která byla označena 16 krát. Odpověď ano 8 krát. 13 zaměstnanců z této skupiny označilo odpověď spíše ne a 5 z nich odpovědělo, že nejsou spokojeni s obsahem práce, kterou vykonávají.

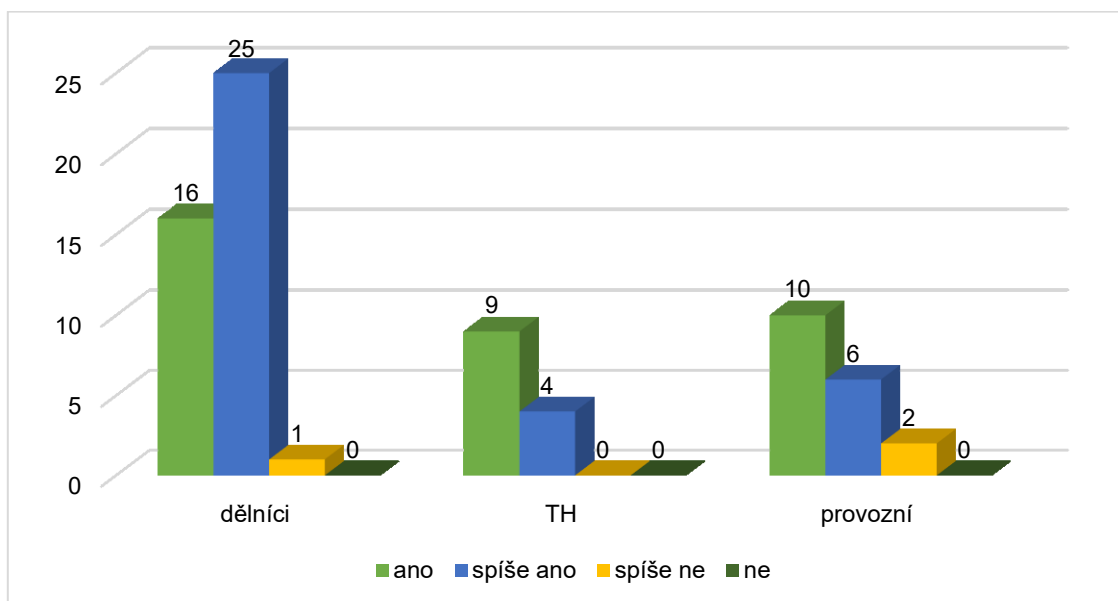
Technickohospodářští pracovníci uvádějí, že 5 z nich je spokojeno s druhem a obsahem své práce, spíše spokojených je 6, spíše nespokojených 2 a nespokojený není nikdo.

V poslední skupině zaměstnanců, což jsou provozní pracovníci, 2 označili, že jsou spokojení s tím, co vykonávají. Dalších 8 je spíše spokojeno, 7 z nich je spíše nespokojených a 1 není spokojený vůbec.

U nespokojených zaměstnanců je nebezpečí, že z firmy odejdou a firmě vzniknout náklady. Na druhou stranu však zaměstnanci, které jejich práce nenaplňuje, a nedělají ji rádi, nemusí podávat takový výkon, jaký si firma představuje. To také může znamenat náklady firmy ve formě neplnění požadovaného výkonu, ztráty času apod.

20. Považujete zaměstnání ve firmě za jisté a stabilní?

Graf 4.20: Otázka č. 20



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

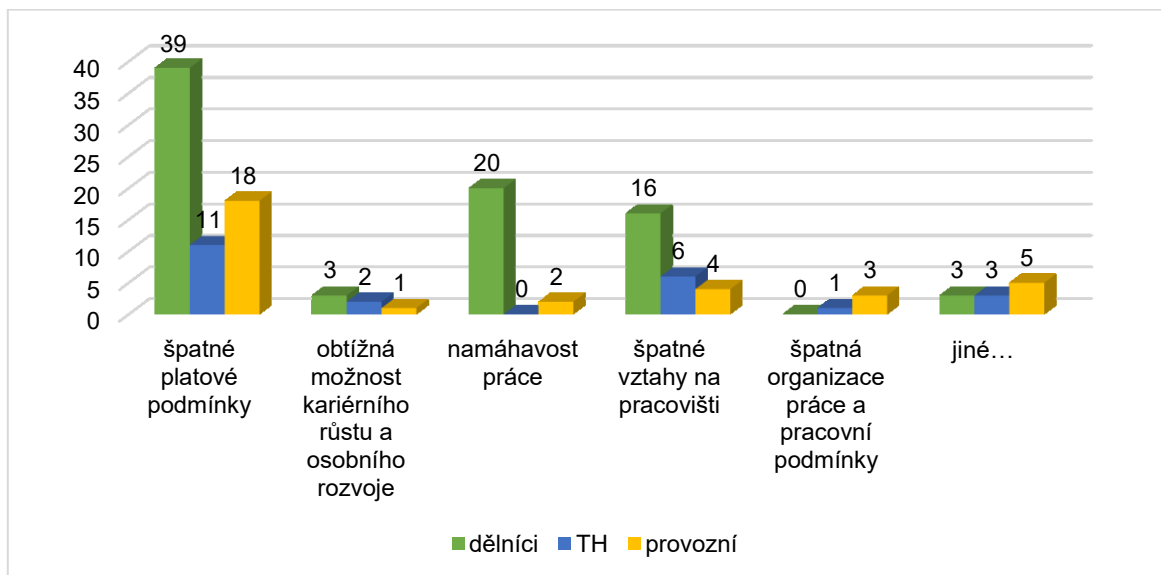
Pocit jistoty a stability v zaměstnání je pro mnohé důležitým motivačním faktorem a také faktorem spokojenosti. Z dělníků má pocit jistoty a stabilního zaměstnání 16 respondentů, spíše ano odpovědělo 25 dotazovaných, což je nejčastější odpověď. 1 zaměstnanec z této skupiny odpověděl spíše ne.

U technickohospodářských pracovníků byla nejčastější odpověď ano, která byla uvedena celkem 9 krát. Ostatní respondenti označili odpověď spíše ano, celkem tedy 4 respondenti. Nikdo z nich neuvedl odpověď spíše ne a ne.

10 provozních zaměstnanců uvedlo, že mají pocit jistoty, 6 pracovníků odpovědělo spíše ano a 2 spíše ne. Odpověď ne neuvedl žádný z respondentů.

21. Co by bylo důvodem na to, abyste opustil/a Vaše současné zaměstnání?

Graf 4.21: Otázka č. 21



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z předešlých otázek lze předpokládat nejčastější odpověď. Respondenti měli možnost výběru maximálně dvou možností. Dělníci by nejčastěji opustili současné zaměstnání pro špatné platové podmínky, tuto odpověď uvedlo 39 respondentů z této skupiny. Další nejčastější odpovědí je zde namáhavost práce, tu označilo 20 respondentů. 16 z nich by opustilo zaměstnání kvůli špatným vztahům na pracovišti. Obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje by byla důvodem k opuštění firmy pro 3 respondenty ze skupiny dělníků.

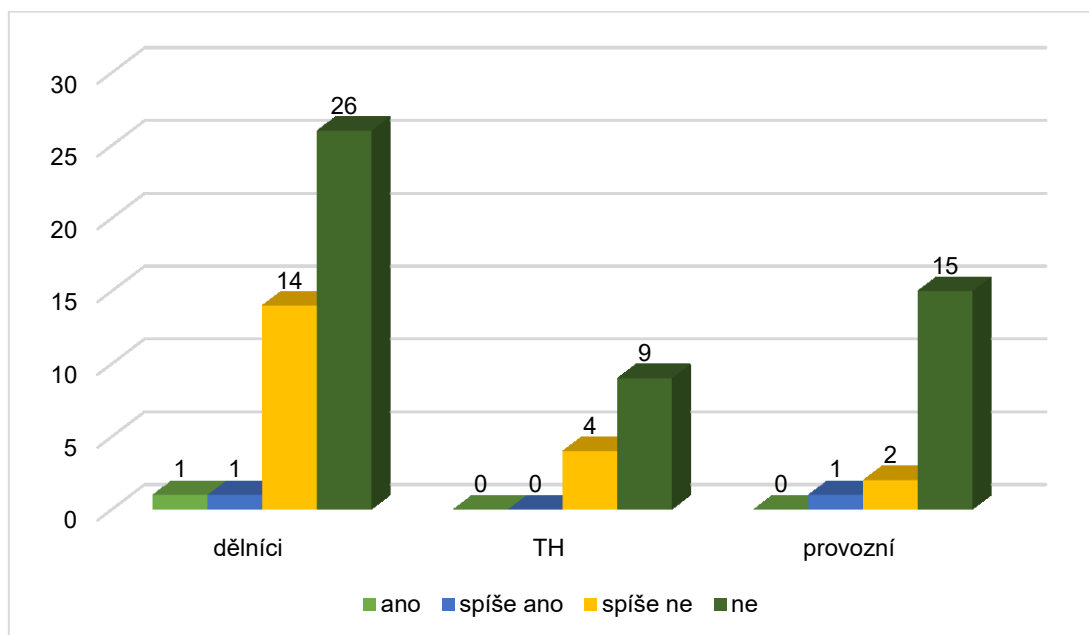
U technickohospodářských pracovníků by také důvodem k odchodu byly špatné platové podmínky, a to celkem pro 11 z nich. Dalším důvodem, který označilo 6 respondentů, by byly špatné vztahy na pracovišti.

Provozní zaměstnanci by opustili současné zaměstnání také pro špatné platové podmínky (18 respondentů). 4 by opustili zaměstnání kvůli špatným vztahům na pracovišti a 3 respondenti uvádí možnost špatné organizace práce.

Respondenti měli možnost si vybrat odpověď jiné, do které mohli napsat další důvody, proč by opustili zaměstnání. Tuto možnost využilo 11 z dotazovaných. Zde se objevovaly odpovědi: syndrom vyhoření, nabídka práce, která bude zaměstnance více vnitřně uspokojovat a nabídka práce s větším finančním ohodnocením.

22. Plánujete do budoucna (v rámci 1 roku) odchod z firmy?

Graf 4.22: Otázka č. 22



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

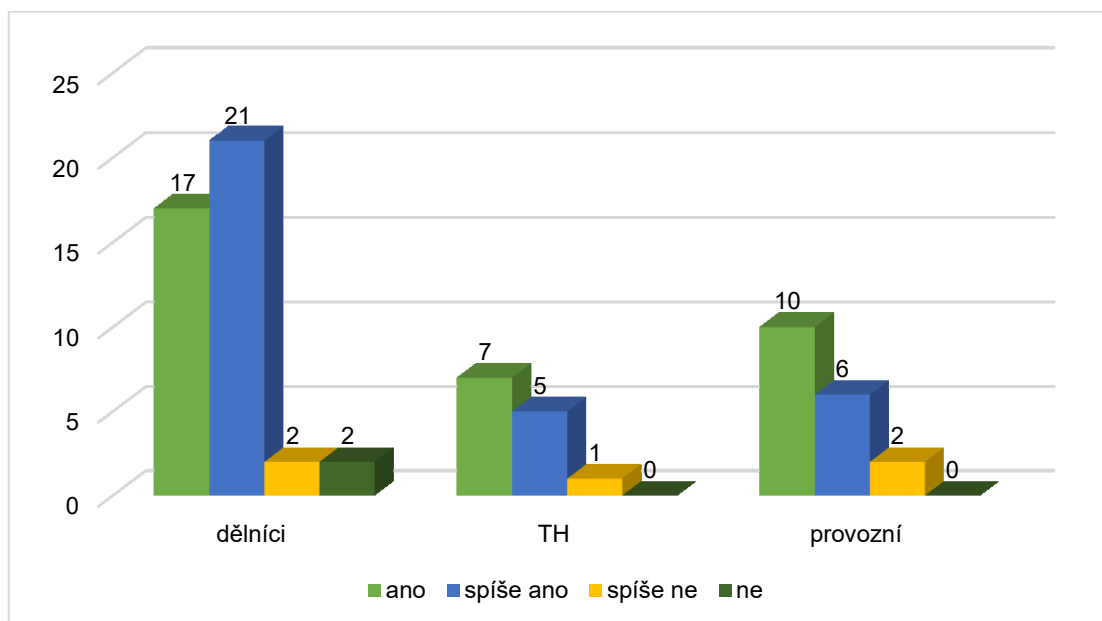
26 dělníků neplánuje v rámci 1 roku odchod z firmy, spíše ne uvedlo 14 respondentů z této skupiny, 1 dělník tento odchod plánuje a 1 odchod spíše plánuje. Technickohospodářští zaměstnanci uvedli, jako nejčastější odpověď, odpověď ne, celkem tuto možnost zvolilo 9 těchto respondentů. Spíše ne uvádí 4 respondenti. Nikdo z této skupiny neuvedl odpověď ano a spíše ano. 1 provozní zaměstnanec označil odpověď spíše ano, 2 uvedli spíše ne, a největší počet respondentů uvedlo, že neplánují v rámci jednoho roku odchod z organizace.

Na tuto otázku u všech tří skupin je nejčastější odpověď ne, značný vliv na tom jistě má vyšší nezaměstnanost v okrese Přerov, ale také spokojenost zaměstnanců. Druhou nejčastější odpovědí je spíše ne, taktéž u všech skupin. Firmě mohou

dělat starosti zaměstnanci, kteří uvedli, že chtějí odejít a spíše chtějí odejít. Důvody mohou být různé a organizace by se tím měla zabývat. Důvody mohou být takové, které organizace může ovlivnit, ale i takové, které ovlivnit nemůže. Těmito důvody jsou mateřská dovolená, odchod do důchodu, stěhování, následování partnera apod.

23. Doporučil/a byste svým blízkým pracovat v této firmě?

Graf 4.23: Otázka č. 23



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Většina zaměstnanců by tuto společnost doporučila svým blízkým, odpověď ano uvedlo celkem 34 dotazovaných a spíše ano uvedlo 32. Pouze 2 lidé by tuto firmu nedoporučil, a spíše by ji nedoporučilo 5 zaměstnanců.

4.4 Shrnutí výsledků

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve firmě je problematická komunikace, a to především v otázce platového ohodnocení, kdy někteří zaměstnanci neví, jakým způsobem je stanoveno jejich platové ohodnocení, informace o systému odměňování většinou získávají od spolupracovníků. Z odpovědí na otázku číslo 3, lze vyčíst, že pro některé zaměstnance firmy Pekárna Racek, není systém odměňování spravedlivý. Dalším poznatek je, že ve firmě jsou zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni s výši své mzdy. Dalším zjištěním je také to, že by si zaměstnanci rádi vybírali své zaměstnanecké výhody, kterou jsou pro ně v zaměstnání důležité. Nejdůležitějšími zaměstnaneckými benefity jsou prémie, pracovní doba, a možnost brigády pro členy rodiny. Více než polovina respondentů uvedla, že není nebo spíše není spokojená se zaměstnaneckými výhodami, které dostává. Přivítali by příspěvek na penzijní připojištění a nové zaměstnanecké výhody. Zaměstnance nejvíce motivují k práci

peněžní faktory. Pro většinu zaměstnanců je atmosféra na pracovišti důležitým faktorem při výkonu práce, k atmosféře může přispívat i to, že vztahy na pracovišti jsou spíše neformální. Konflikty, které se ve firmě objevují málokdy, jsou většinou řešeny.

S vybavením firmy, se systémem bezpečnosti práce jsou většinou zaměstnanci (respondenti) spokojeni. Respondenti považují zaměstnání v této společnosti za jisté a stabilní, kdyby měli odejít, nejčastějšími důvody by byli špatné platové podmínky, namáhavost práce a špatné vztahy na pracovišti. Většina zaměstnanců by firmu Pekárna Racek, s. r. o. doporučila jako zaměstnavatele svým známým.

5 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy jednotlivých otázek z dotazníku jsou navržena následující doporučení, která by měla sloužit ke zkvalitnění motivačního systému zaměstnanců v podniku. Návrhy a doporučení by měly být aplikovány na oblast zaměstnaneckých výhod, odměňování a zkvalitnění komunikace.

5.1 Doporučení závislá na finančních možnostech firmy

5.1.1 Poukázky na Vánoce dle vlastního výběru

Cafeteria systém by zde byl efektivní, kdyby firma poskytovala více zaměstnaneckých výhod, které by zaměstnanci uvítali a také by si je rádi vybrali dle svého uvážení. (Např. příspěvek na sport, na zdraví, na kulturu, stravenky atd.) Firma by mohla poskytovat různé poukázky na tohle využití a každý zaměstnanec by si mohl vybrat tu poukázku, kterou by chtěl. To znamená, že by firma neposkytovala všechny poukázky pro všechny zaměstnance. Tímto by bylo dosaženo možnosti výběru a také by se zaměstnancům zvýšila odměna. Protože Vánoční a Velikonoční dárky (pekárenské výrobky) od firmy neprijdou zaměstnancům tak moc zajímavé, mohli by dostávat k např. Vánocům ještě tyto poukázky. Pokud by zaměstnavatel zvýšil odměnu právě tímto způsobem, ušetřil by ještě za pojistné zaměstnavatele, protože se z těchto benefitů neodvádí a tudíž při poskytnutí 500 Kč poukázky by zaměstnavatel měl náklady nominální hodnotu poukázky + 19% sazbu daně z příjmu. Pokud by se rozhodl dát zaměstnancům 500 Kč ve mzdě, zaplatil by ještě dalších 34% na pojistném. Na tuto zaměstnaneckou výhodu by měli nárok zaměstnanci, kteří by nebyli v době Vánoc ve zkušební době.

5.1.2 Příspěvek na penzijní připojištění

Podle výsledků by si zaměstnanci jako zaměstnaneckou výhodu vybrali příspěvek na penzijní připojištění. Penzijní připojištění bývá v podnicích častým benefitem a zlepšuje vztahy mezi zaměstnanci a firmou a také může zaměstnancům dodávat pocit zajištění a jistoty.

Příspěvek na penzijní připojištění je pro zaměstnavatele lepší varianta, jak přidat zaměstnanci na odměnách. Pokud by zaměstnavatel chtěl přidat například každému zaměstnanci 300 Kč za měsíc. Je pro něj lepší mu to dát ve formě příspěvku na penzijní připojištění.

Příspěvek zaměstnancům na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, je ze strany zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Pokud zaměstnavatel dodrží limit příspěvku 30 000 Kč na jednoho zaměstnance, pak je příspěvek osvobozen i od tzv. odvodů (sociálního a zdravotního pojištění). A příspěvek zaměstnavatele byl daňově uznatelný, musí být sjednán v kolektivní smlouvě, ve vnitřním předpisu, v pracovní smlouvě, nebo v jiné smlouvě. (Marková Hana, 2016)

Aby byl příspěvek na penzijní připojištění motivační pro zaměstnance, doporučení je takové, že by zaměstnavatel přispíval zaměstnancům dle jejich doby působení ve firmě. Návrh je, že po dvou letech ve firmě by měl zaměstnanec nárok na příspěvek ve výši 100 Kč za měsíc, po 5 letech by měl nárok na 200 Kč za měsíc a po deseti letech ve firmě by měl nárok na 400 Kč za měsíc.

Ve výpočtech není zohledněn odečet od základu daně firmy.

Tabulka 5.1: Výpočet příspěvku na penzijní připojištění – po 2 letech

	odměna po 2 letech do:	
	mzdy	penz. připojištění
Odměna ve výši	1 200,00 Kč	1 200,00 Kč
poj. zaměstnavatele na 1 zaměstnance (34%)	408,00 Kč	
náklady celkem na 1 zaměstnance:	1 608,00 Kč	1 200,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.2: Výpočet příspěvku na penzijní připojištění – po 5 letech

	odměna po 5 letech do:	
	mzdy	penz. připojištění
Odměna ve výši	2 400,00 Kč	2 400,00 Kč
poj. zaměstnavatele na 1 zaměstnance (34%)	816,00 Kč	
náklady celkem na 1 zaměstnance:	3 216,00 Kč	2 400,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.3: Výpočet příspěvku na penzijní připojištění – po 10 letech

	odměna po 10 letech do:	
	mzdy	penz. připojištění
Odměna ve výši	4 800,00 Kč	4 800,00 Kč
poj. zaměstnavatele na 1 zaměstnance (34%)	1 632,00 Kč	
náklady celkem na 1 zaměstnance:	6 432,00 Kč	4 800,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.3 Prémie

Problémem v této firmě je rozdělování prémie, které jsou závislé na zisku firmy. V minulých letech byly rozdělovány všem zaměstnancům stejně. Dělníci nyní dostávají prémie v hodnotě 2 000 Kč a ostatní zaměstnanci dostávají 1 000 Kč. Při současném systému rozdělování prémie se mohou někteří zaměstnanci tzv. „vést s ostatními“. To znamená, že někteří zaměstnanci podávají vyšší výkon a někteří ne, přitom pokud je zde splněna podmínka, že zaměstnanci mají na prémie nárok, dostane každý pracovník ze skupiny dělníků stejnou částku a každý pracovník ze zbývajících také.

Nový návrh je, aby zaměstnanci dostávali stejnou částku na prémiech, ale ty by byly závislé na výkonu každého zaměstnance zvlášť. Výkon zaměstnance by hodnotil jeho přímý nadřízený a také zaměstnanec sám sebe. Pro hodnocení by sloužil formulář, kde by byly otázky na výkon zaměstnance, jeho přístup k práci, rychlost, iniciativu, schopnost a ochotu k práci apod.

5.2 Zkvalitnění komunikace mezi vedením, personálním oddělením a zaměstnanci

Ve firmě je nutné zkvalitnit komunikaci. Nejen při vstupních pohovorech s personalistkou, ale také pravidelnou komunikaci s přímými nadřízenými. Podle odpovědí bylo zjištěno, že zaměstnanci ze strany dělníků získávají informace o systému odměňování od spolupracovníků, což může způsobovat nesrovnalosti a rozšiřování mylných informací ve firmě.

5.2.1 Informační tabule

Ve firmě by měly být rozmístěny informační tabule, nástěnky s informacemi právě o odměňovacím systému, o jeho změnách apod. Tyto nástěnky by měly být umístěny ve společných prostorách a tam, kde každý zaměstnanec pravidelně chodí nebo se sdružuje. Samozřejmě u výroby není možné, aby byly nástěnky umístěny přímo ve výrobní místnosti. Nástěnkami by se zvýšila transparentnost systému odměňování.

5.2.2 Pravidelné porady s přímými nadřízenými

Zaměstnanci by měli s přímými nadřízenými mít pravidelné schůzky, které nebudou nijak dlouhé, ale musejí být účelné. Zaměstnanci zde mohou vyjádřit svůj

názor nebo se zeptat na otázky, které je zajímají. Také by zde měly být uvedeny všechny změny a možnosti týkající se systému odměňování.

5.2.3 Schránka připomínek

Pro zlepšení komunikace by mohla také sloužit schránka připomínek. Do této schránky by zaměstnanci mohli vkládat své názory a připomínky. Tyto připomínky by mohli být psány i anonymně. Náklady na tuto schránku by byly minimální. Schránka by mohla mít podobu krabice, která bude umístěna u vrátnice (při vchodu do budovy). Schránka by byla vybírána jedenkrát za týden pracovníci na personálním oddělení, která by se pak připomínkami či problémy z této „krabice“ zabývala a posouvala je směrem k vedení společnosti, které je kompetentní tyto návrhy řešit.

6 Závěr

V době hospodářské krize se na motivačním systému spíše šetřilo. Hlavní motivací je v tomto období to, že lidé mají vůbec nějakou práci za jimi přijatelnou mzdu. Nyní si lidé začínají více vybírat svou práci, samozřejmě ne všichni. Pro lepší výkonnost zaměstnance jsou důležité pracovní prostředí, vztahy mezi pracovníky atd.

První částí v této diplomové práci je část teoretická, která osvětluje základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a z motivačního systému, fluktuace a také zde byla rozebírána metodika dotazníkového šetření. Úkolem dotazníkového šetření bylo zhodnotit dosavadní motivační systém zaměstnanců v Pekárně Racek s.r.o. a navrhnout doporučení pro jeho zlepšení.

V praktické části jsou kapitoly charakteristika společnosti, analýza stávajícího motivačního systému, kde jsou popsány složky, které zaměstnanci dostávají. Další podkapitola je samotné dotazníkové šetření, kde je popsáno, jak byl dotazník sestaven, rozdán a jak byl zajištěn jeho sběr. Dotazníky byly rozděleny personalistkou společnosti. Aby sběr proběhl anonymně, vyplněné dotazníky byly sbírány do krabic, které byly umístěny ve výrobních prostorech dělníků, v kanceláři personalistky a na vrátnici.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve firmě je problematická komunikace. Na zlepšení komunikace byly doporučeny pravidelné porady nebo sezení s přímými nadřízenými, zřízení schránky připomínek a informačních tabulí, které by informovaly zaměstnance o systému odměňování.

Zjištěno bylo také, že by zaměstnanci uvítali, kdyby si mohli zaměstnanecké výhody vybírat sami. Samozřejmě by uvítali také větší množství zaměstnaneckých výhod. Pro zaměstnance jsou zaměstnanecké důvody důležité a rádi by dostávali příspěvek na penzijní připojištění, ten byl také doporučen v návrzích na zlepšení.

Z odpovědí na otázky týkajících se atmosféry na pracovišti, vztazích mezi zaměstnanci a konflikty vyplynulo, že atmosféra je pro zaměstnance důležitá, vztahy mezi sebou mají většinou neformální a konflikty se vyskytují málokdy a pokud jsou, tak jsou řešeny.

Z výsledků také vyplynulo, že pokud by zaměstnanci chtěli odejít z této firmy, tak by to bylo za lepším výdělkem. Což se i ukazuje jako nejčastější důvod odchodu

zaměstnanců v minulém roce. Většina zaměstnanců neplánuje odchod z firmy v rámci 1 roku a z otázky zda by doporučili zaměstnanci tuto firmu, jako zaměstnání pro své blízké vyplynulo, že by ji doporučili.

Zpracování této diplomové práce bylo umožněno díky vstřícnému přístupu ze strany této firmy a náklonosti personální oddělení. Lze říci, že firma Pekárna Racek s.r.o., se snaží pracovat na motivaci a spokojenosti svých zaměstnanců.

Seznam použité literatury

Knihy, příspěvky ve sborníku

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada publishing, 1999. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada publishing. 2007. ISBN 978-80-247-3.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
4. BĚLINA, Miroslav a Ljubomír DRÁPAL, a kol. *Zákoník práce. Komentář*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-290-8.
5. BRAHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247- 2903-9.
6. ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Tribun EU, s.r.o., 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
9. HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Základy managementu*. Ostrava: Tribun EU, s.r.o., 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.
10. JANDA, Petr. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0781-0.
11. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
12. KOLMAN, Luděk et. al. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-168-3.

15. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
16. MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony 2016*. Praha: Grada publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0022-4.
17. NEUGEBAUER, Tomáš. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce neboli o čem je současná BOZP*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-556-4.
18. PAVLICA, Karel a kol. *Sociální výzkum podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
19. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-3.
20. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 2. Praha: Grada publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
21. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: Aspi Publishing, 2003. ISBN 978-80-86395-46-4.
22. SURYNEK, A., R. KOMÁRKOVÁ a E. KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

Internetové zdroje

23. Pekárna Racek. Pekárna Racek: O nás [online]. Přerov, 2013. Dostupné z: <http://www.pekarnaracek.cz/>

Seznam zkratek

HRM – human resource management

MPSV – ministerstvo práce a sociálních věcí

PNO – podíl nezaměstnaných osob

ZV – zaměstnanecké výhody

Seznam obrázků

Obrázek 2.1: Maslowova pyramida potřeb	11
Obrázek 3.1: Logo firmy	27

Seznam grafů

Graf 4.1: Otázka č. 1	35
Graf 4.2: Otázka č. 2	36
Graf 4.3: Otázka č. 3	37
Graf 4.4: Otázka č. 4	38
Graf 4.5: Otázka č. 5	39
Graf 4.6: Otázka č. 6	40
Graf 4.7: Otázka č. 7	41
Graf 4.8: Otázka č. 8	42
Graf 4.9: Otázka č. 9	43
Graf 4.10: Otázka č. 10.....	44
Graf 4.11: Otázka č. 11.....	45
Graf 4.12: Otázka č. 12.....	47
Graf 4.13: Otázka č. 13.....	48
Graf 4.14: Otázka č. 14.....	49
Graf 4.15: Otázka č. 15.....	50
Graf 4.16: Otázka č. 16.....	51
Graf 4.17: Otázka č. 17.....	52
Graf 4.18: Otázka č. 18.....	53
Graf 4.19: Otázka č. 19.....	54
Graf 4.20: Otázka č. 20.....	55
Graf 4.21: Otázka č. 21.....	56
Graf 4.22: Otázka č. 22.....	57
Graf 4.23: Otázka č. 23.....	58

Seznam tabulek

Tabulka 5.1: Výpočet příspěvku na penzijní připojištění – po 2 letech	61
Tabulka 5.2: Výpočet příspěvku na penzijní připojištění – po 5 letech	61
Tabulka 5.3: Výpočet příspěvku na penzijní připojištění – po 10 letech	61

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15.7.2016


jméno a příjmení studenta

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Analýza motivačního systému zaměstnanců v Pekárně Racek, s. r.o.

Vážená/vážený,

studuji 2. ročník navazujícího magisterského studia na Vysoké škole Báňské, Technické univerzitě Ostrava, obor Management. Ráda bych Vás požádala, o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci. Nezabere Vám více jak 20 minut. Zaměřen je na motivační systém zaměstnanců ve firmě Pekárna Racek, s. r.o. **Vyplnění je anonymní.** Výsledky budou použity pro mou diplomovou práci a pro potřeby oddělení řízení lidských zdrojů ve Vaší firmě.

Předem mockrát děkuji!

Bc. Ludmila Pavelková

1. Jaká je Vaše pozice ve firmě?

- ☐ dělník (výrobní činnost)
- ☐ provozní pracovník (účetnictví, vedoucí skladu, údržbář, řidič, prodavač apod.)
- ☐ technicko-hospodářský pracovník (TOP management, vedoucí úseků, mistři ve výrobě apod.)

2. Víte, jakým způsobem je stanoveno Vaše platové ohodnocení?

- ☐ Ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

3. Je podle Vás systém odměňování spravedlivý?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

4. Odkud získáváte informace o systému odměňování ve Vaší společnosti?

- ☐ personální oddělení
- ☐ spolupracovníci
- ☐ nezajímám se o něj
- ☐ náhodně
- ☐ jiné.....(můžete dopsat)

5. Jste spokojen/a s výši Vaší mzdy?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

6. Myslíte si, že při zvýšení mzdy jste schopni dosahovat lepších pracovních výsledků?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

7. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které máte?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

8. Jsou pro Vás zaměstnanecké výhody důležité při výběru zaměstnání?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

9. Přivítal/a byste možnost volby zaměstnaneckých výhod?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

10. Kdybyste měl/a možnost volby ZV, které byste si vybral/a (max. 3)?

- ☐ příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ stravenky,
- ☐ konzumace pek. výrobků v pracovní době zdarma
- ☐ možnost dočasné práce pro rodinné příslušníky
- ☐ sportovní využití
- ☐ kulturní využití
- ☐ příspěvek na dopravu do zaměstnání
- ☐ příspěvek na zdraví (lékárna)
- ☐ jiné

11. Ohodnoťte, jak jsou pro Vás ZV důležité. Napište číslo od 1 do 5
(1- nedůležité, 5 – velmi důležité)

- ☐ zajištění čistírny
- ☐ dárky k Vánocům a Velikonocům
- ☐ pekárenské výrobky v době pracovní doby zdarma
- ☐ brigády pro členy rodiny
- ☐ životní a pracovní výročí
- ☐ stravenky
- ☐ pracovní oblečení (navíc)
- ☐ pracovní doba (zkrácená)

12. Označte, který z těchto faktorů Vás motivuje k práci nejvíce?

- ☐ peněžní odměna
- ☐ nepeněžní odměna
- ☐ obě stejně

13. Jaký je vztah mezi Vámi a spolupracovníky?

- ☐ formální
- ☐ spíše formální
- ☐ spíše neformální
- ☐ neformální

14. Je pro Váš výkon v práci důležitá atmosféra na pracovišti?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

15. Vyskytují se na pracovišti konflikty mezi pracovníky?

- ☐ ano, velmi často
- ☐ často
- ☐ málokdy
- ☐ nikdy, jsem si jich nevšiml/a

16. Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku (velmi často, často, málokdy), jsou tyto konflikty nějakým způsobem řešeny?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

17. Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (pracovní vybavení, technologie apod.)

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

18. Jak hodnotíte systém bezpečnosti práce ve firmě Pekárna Racek, s. r. o.

- ☐ kvalitní
- ☐ spíše kvalitní
- ☐ spíše nekvalitní
- ☐ nekvalitní

19. Jste spokojen/a s druhem a obsahem práce, kterou vykonáváte?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

20. Považujete zaměstnání ve firmě za jisté a stabilní?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

21. Co by bylo důvodem pro to, abyste opustil/a Vaše současné zaměstnání?

- ☐ špatné platové podmínky
- ☐ obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje
- ☐ namáhavost práce
- ☐ špatné vztahy na pracovišti,
- ☐ špatná organizace práce a prac. podmínky

22. Plánujete do budoucna (v rámci 1 roku) odchod z firmy?

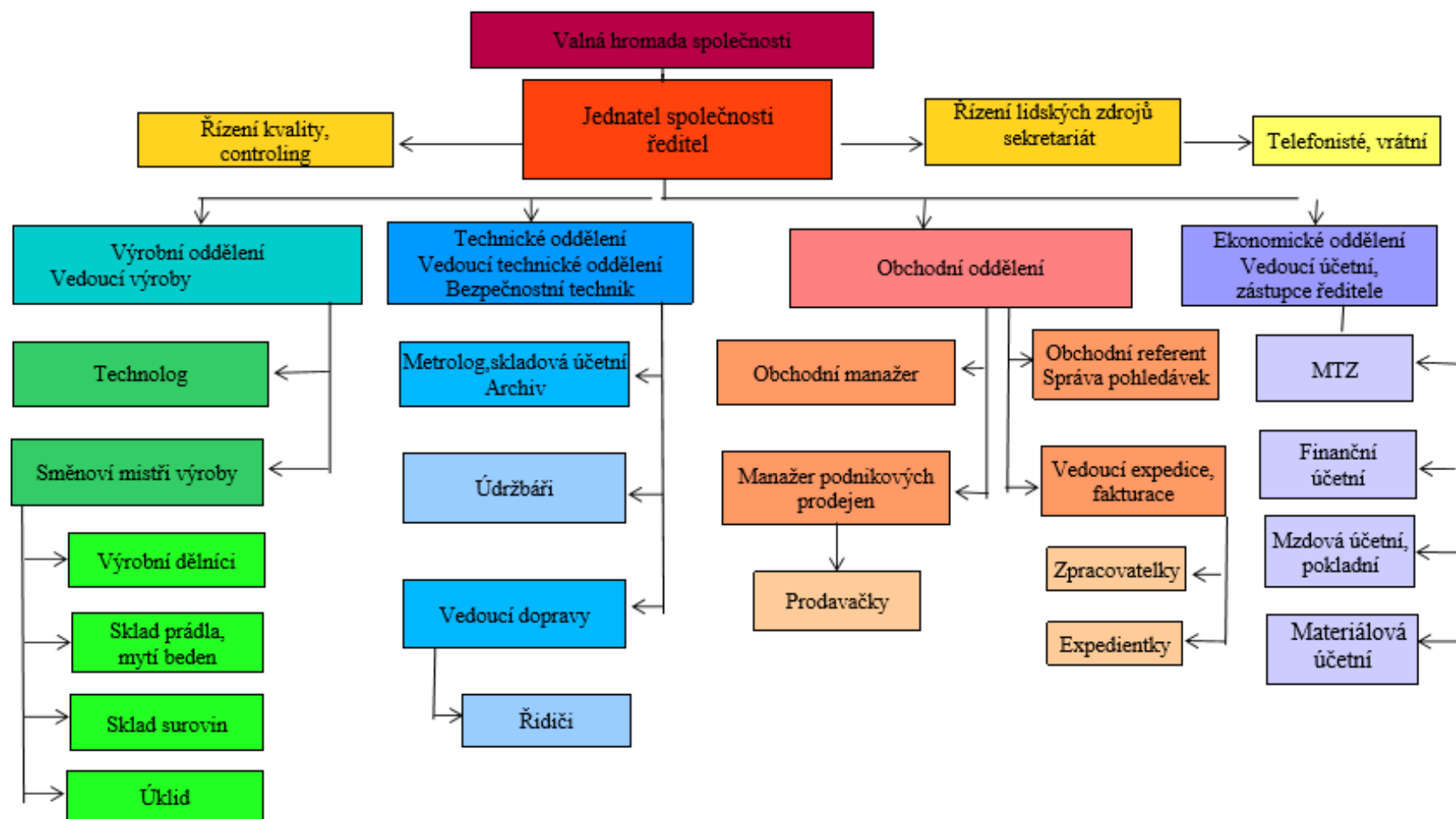
- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ jiné

23. Doporučil/a byste svým blízkým pracovat v této firmě?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

Příloha č. 2: Organizační schéma společnosti Pekárna Racek s.r.o.

Organizační schéma společnosti Pekárna Racek, s. r. o.



Příloha č. 3: Odpovědi respondentů v tabulkách

1. Jaká je Vaše pozice ve firmě?				
	dělník	TH	provozní	celkem
abs. četnost	42	13	18	73
rel. četnost (%)	57	18	25	100

2. Víte, jakým způsobem je stanoveno Vaše platové ohodnocení?				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
dělníci	15	17	9	1
TH	7	5	1	0
provozní	9	6	2	1

3. Je podle Vás, systém odměňování spravedlivý?				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
dělníci	12	16	12	2
TH	1	4	7	1
provozní	7	4	6	1

4. Odkud získáváte informace o systému odměňování ve Vaší společnosti?				
	personální oddělení	spolupracovníci	přímí nadřízení	jiné
dělníci	14	18	7	3
TH	8	5	0	0
provozní	7	8	3	0

5. Jste spokojen/na s výší Vaší mzdy?				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
dělník	4	18	14	6
TH	5	4	2	2
provozní	2	5	9	2

6. Myslíte si, že při zvýšení mzdy jste schopeni/dosahovat lepších pracovních výsledků?				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
dělníci	6	23	12	1
TH	0	6	2	5
provozní	6	4	6	2

7. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které máte?				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
dělníci	9	11	13	9
TH	2	4	3	4
provozní	2	3	5	8

8. Jsou pro Vás zaměstnanecké výhody důležité při výběru zaměstnání?				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
dělníci	12	23	5	2
TH	3	5	4	1
provozní	5	9	4	0

9. Přivítal/a byste možnost volby zaměstnaneckých výhod?				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
abs. četnost	41	23	9	0
rel. četnost (%)	56	32	12	0

10. Kdybyste měl/a možnost volby ZV, které byste si vybral/a? (max. 3)	
příspěvek na penzijní připojištění	61
stravenky	41
konzumace pečárenských výrobků v pracovní době zdarma	33
možnost dočasné práce pro rodinné příslušníky	15
sportovní využití	17
kulturní využití	5
příspěvek na dopravu do zaměstnání	34
příspěvky na zdraví (lékárna)	2
jiné	2

11. Ohodnoťte, jak jsou pro Vás ZV důležité.			
	dělníci	TH	provozní
zajištění čistírny	2,49	1,9	1,2
dárky k Vánocům a Velikonocům	1,20	2,1	2,3
pečárenské výrobky v době pracovní doby zdarma	3,31	3,6	3,2
brigády pro členy rodiny	3,97	4,4	4
životní a pracovní výročí	3,56	3,9	3,7
prémie	4,69	4,5	4,6
stravenky	3,09	3,7	3,5
pracovní oblečení	3,52	1,3	1,2
pracovní doba	4,07	4,2	4,1

12. Označte, který z těchto faktorů Vás motivuje k práci nejvíce?			
	peněžní	nepeněžní	oba stejně
dělníci	31	8	3
TH	9	3	1
provozní	14	4	0

13. Jaký je vztah mezi Vámi a spolupracovníky?				
	formální	spíše formální	spíše neformální	neformální
dělníci	1	2	23	16
TH	0	1	8	4
provozní	1	3	7	7

14. Je pro Váš výkon v práci důležitá atmosféra na pracovišti?				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
dělníci	18	17	6	1
TH	8	5	0	0
provozní	6	8	4	0

15. Vyskytují se na pracovišti konflikty mezi zaměstnanci?				
	ano, velmi často	občas	málokdy	nikdy jsem si žádného nevšiml/a
dělníci	1	5	33	3
TH	0	0	9	4
provozní	0	0	13	5

16. Pokud jsou ve firmě nějaké konflikty, jsou nějakým způsobem řešeny?				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
dělníci	16	21	2	0
TH	5	3	1	0
provozní	7	4	2	0

17. Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (pracovní vybavení, technologie atd.)				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
dělníci	5	25	7	5
TH	2	10	1	0
provozní	3	9	6	0

18. Jak hodnotíte systém bezpečnosti práce ve firmě Pekárna Racek, s. r. o.				
	kvalitní	spíše kvalitní	spíše nekvalitní	nekvalitní
dělníci	13	24	4	1
TH	5	7	1	0
provozní	9	7	2	0

19. Jste spokojen/a s druhem a obsahem práce, kterou vykonáváte?				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
dělníci	8	16	13	5
TH	5	6	2	0
provozní	2	8	7	1

20. Považujete zaměstnání ve firmě za jisté a stabilní?				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
dělníci	16	25	1	0
TH	9	4	0	0
provozní	10	6	2	0

21. Co by bylo důvodem pro to, abyste opustil/a Vaše současné zaměstnání? (max. 2 možnosti)						
	špatné platové podmínky	obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje	namáhavost práce	špatné vztahy na pracovišti	špatná organizace práce a pracovní podmínky	jiné...
dělníci	39	3	20	16	0	3
TH	11	2	0	6	1	3
provozní	18	1	2	4	3	5

22. Plánujete do budoucna (v rámci 1 roku) odchod z firmy?				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
dělníci	1	1	14	26
TH	0	0	4	9
provozní	0	1	2	15

23. Doporučil/a byste svým blízký pracovat v této firmě?				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
dělníci	17	21	2	2
TH	7	5	1	0
provozní	10	6	2	0